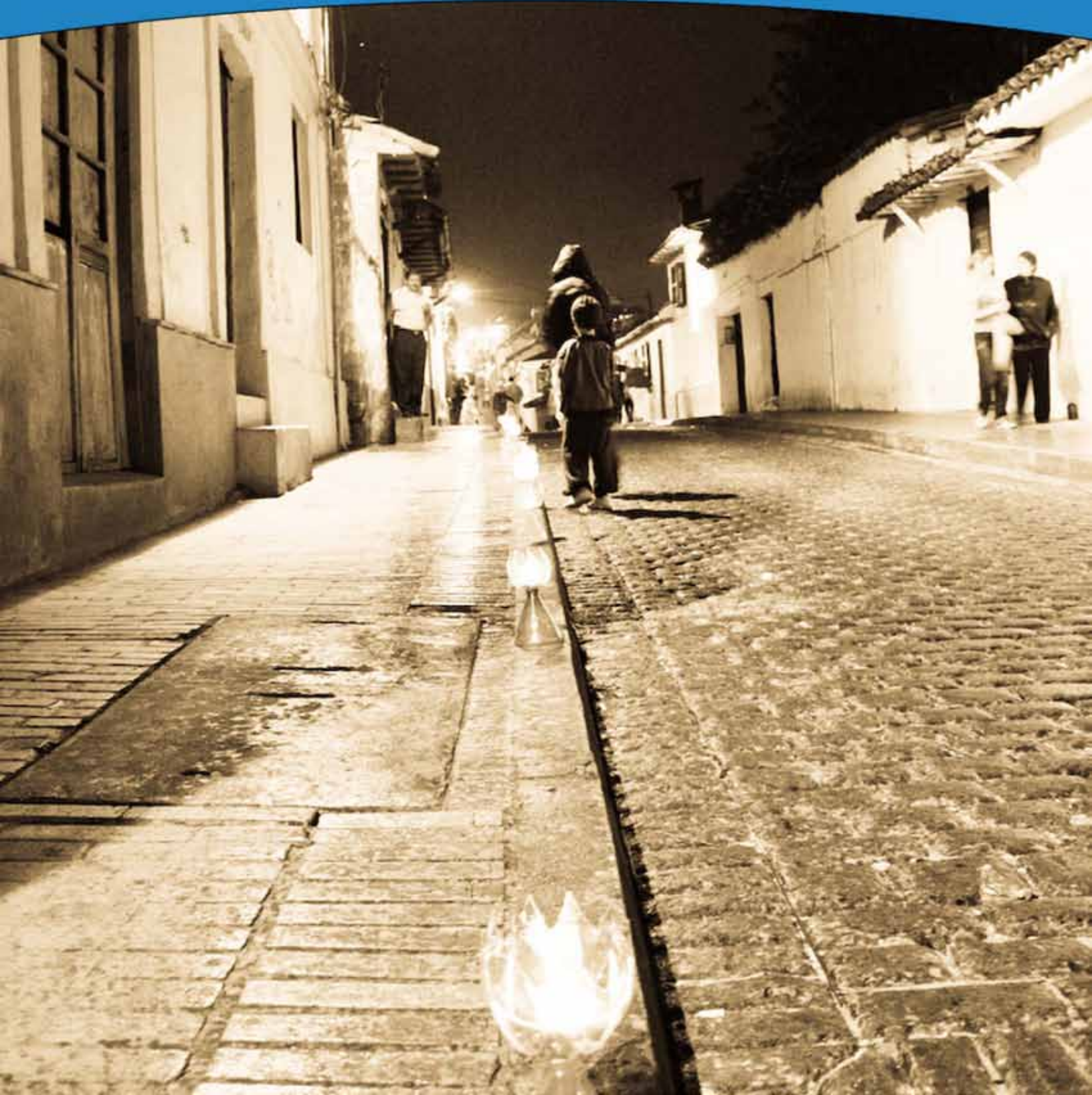




**Universidad  
Piloto de Colombia**  
UN ESPACIO PARA LA EDUCACIÓN

Revista del Programa de Administración de Empresas  
Universidad Piloto de Colombia

# PAPELES DE ADMINISTRACIÓN HOY



**Presidente:**

José María Cifuentes Páez

**Rector:**

Patricia Piedrahíta Castillo

**Director General de publicaciones:**

Andres Lobo-Guerrero Campagnoli

**Director de Publicaciones y Comunicación gráfica:**

Rodrigo Lobo-Guerrero Sarmiento

**Director INIP:**

Mauricio Hernández Tascón

**Decano Académico Programa de Administración de Empresas:** Francisco Pérez Navarrete

**Decano Administrativo programa de Administración de Empresas:** Oscar Mauricio Cifuentes

**Director y editor Revista Papeles de Administración Hoy:**

Francisco Pérez Navarrete

**Comité Editorial y Científico**

Tatiana Zabala

Martha Luz Suárez

Mauricio Hernández

Angélica Patricia Camargo

**Comité de Arbitraje**

Ricardo Ariza

Ernesto Valdés

Jaime López de Mesa Cuervo

Javier José Niño

Angélica Patricia Camargo

Martha Luz Suárez

Juan Gilberto Hernández

Jaime Torres

Roberto Giraldo

Juan Carlos Rodríguez

Gustavo Vanegas

Alejandra Pulido

**Diseño de portada:**

Rodrigo Lobo-Guerrero Sarmiento

Departamento de Publicaciones y Comunicación Gráfica U.P.C **Diagramación:**

Ivonne Carolina cardozo

Departamento de Publicaciones y Comunicación Gráfica U.P.C

Papeles de Administración Hoy N.4 © Junio 2009

ISSN 2011-5547

Revista de Administración de Empresas,

Universidad Piloto de Colombia

Carrera 9 No. 45A-44. Bogotá D. C.

Tel. 3322900, ext. 345

Email: francisco-perez@unipiloto.edu.co



**Atribución - No comercial - Sin derivar:** Esta licencia es la más restrictiva de las seis licencias principales, sólo permite que otros puedan descargar las obras y compartirlas con otras personas, siempre que se reconozca su autoría y al sello editorial pero no se pueden cambiar de ninguna manera ni se pueden utilizar comercialmente.

*Papeles de Administración Hoy es una publicación de la Universidad Piloto de Colombia, Programa de Administración de Empresas Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio, sin permiso del director y/o autores*

# Contenido

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| <b>EDITORIAL</b>  | <b>5</b>  |
| <i>Bogotá:<br/>bien en NEGOCIOS, mal en CALIDAD de VIDA</i>   |           |
| <b>TEMA CENTRAL: PEDAGOGÍA EN ADMINISTRACIÓN</b>  | <b>7</b>  |
| <i>La importancia de la formación en gerencia social en los programas<br/>de administración para el desarrollo social y de las organizaciones<br/>del siglo xxi</i> | <b>7</b>  |
| <i>Los simuladores en la formación de administradores de empresas<br/>– experiencia en la Universidad Piloto de Colombia</i>  | <b>18</b> |
| <i>Andamiaje Educativo: Un camino a nuevas propuestas<br/>y prácticas académicas</i>  | <b>25</b> |
| <b>RESEÑAS</b>  | <b>34</b> |
| <i>Reseña del libro El futuro de la Administración</i>  | <b>34</b> |
| <i>Trabajos de grado 2009-1</i>   | <b>35</b> |
| <i>Monografía Especialización en logística</i>  | <b>37</b> |
| <i>Reseña del libro Proyectos: Formulación y criterios de evaluación</i>  | <b>39</b> |

## OPINIÓN 40

***La Explosión de la Burbuja · Vivencias de un inmigrante en la crisis del mercado inmobiliario Español*** 40

***A propósito de los ECAES un modelo inconsistente para evaluar conocimientos de mercadeo*** 46

## ACADÉMICO 52

***University academic program self-evaluation and professional certification: both sides of the story*** 52

***La autoevaluación de programas académicos universitarios y la certificación profesional: las dos caras de la moneda*** 60

***Las tecnologías de información y comunicación como factor de competitividad Apreciaciones sobre su impacto en el medio ambiente*** 68

***Emprendimiento en Colombia: Un medio para la internacionalización*** 39





# Editorial

## Bogotá: bien en NEGOCIOS, mal en CALIDAD de VIDA

FRANCISCO PÉREZ N.

Una ciudad para atraer “inversiones” extranjeras o mejor, inversionistas que salieron de “shopping” al tercer mundo, más que una ciudad para los Bogotanos, parece ser el retrato de ciudad que muestran las diversas mediciones del último semestre.

La Cámara de Comercio registra el ascenso de Bogotá en los “rankings” de competitividad para atraer negocios (6ª en 2009), y se espera siga mejorando entre las diez de América Latina; sin embargo el panorama para el “ciudadano de a pie” no mejora. La movilidad y su compañero, el deterioro ambiental, siguen sin progresos, a pesar de los parches en las calles y en las medidas. La “calidad del aire” es una pesadilla en ciertas localidades de la Capital por las que se pasean vehículos de servicio público contaminantes con la anuencia de las autoridades. La calidad del diesel y ahora la contaminación del gas que resulto -según estudio del CIIA de la Universidad de los Andes- peor que la gasolina en ciertos vehículos. Es que la ciudad de los negociantes, de los grandes hoteles, de los restaurantes, de los centros de negocios, no es la de los habitantes. (La publicación “p + h” en su No. 1 de 2009 estimo en 60 minutos al mes el tiempo perdido en “trancones”).

Y por el mismo camino va el dolor de cabeza de la inseguridad, el incremento del atraco callejero, del hurto de vehículos (que creció en un 17 % entre primer trimestre de 2008 y 2009), las bandas delincuenciales, el “fleteo”, la población armada; y por si fuera poco los “sicarios” de los grupos que controlan la venta barrial de estupefacientes. Para la Fundación Seguridad & Democracia, Bogotá en el primer trimestre de 2009 desmejoro un puesto en el índice de seguridad urbana en delitos contra el patrimonio. ¿Serán las consecuencias de la disminución en la escolaridad entre 12 a 18 años y del creciente desempleo juvenil?

El estudio presentado por la CGR sobre el “control social” muestra el alto porcentaje de ciudadanos que no confía en la justicia ordinaria y que opta por medios alternativos para solucionar sus conflictos, entre estos, desafortunadamente, la justicia por sus propias manos. El índice de condiciones de vida, publicado por la Veeduría Distrital, muestra en su última medición un deterioro en la calidad de la vivienda y en el acceso y calidad de los servicios. Estas condiciones habrá que analizarlas e intervenir en las localidades que registran bajas en la calidad entre 2003 y 2007 como son Santa Fe, Chapinero, Antonio Nariño y Engativá.

Este panorama nos mueve a fomentar las iniciativas de participación ciudadana desde la academia, como es el Observatorio que en convenio con la Contraloría General operará coordinado por los programas de Administración, Economía y la Maestría en Gestión Urbana. Hay que participar para controlar la ejecución de proyectos como la descontaminación del río Bogotá; la arborización en la ciudad, el aeropuerto, entre otros; hay que participar para revertir la tendencia de la transformación de la ciudad que, en palabras del arquitecto Aprile-Gnisset, “se convirtió en la ciudad mercancía del ultraliberalismo, a la vez caótica en su forma y excluyente, expulsiva, socialmente”.



# Tema Central: Pedagogía en Administración

## La Importancia de la Formación en Gerencia Social en los Programas de Administración para el Desarrollo Social y de las Organizaciones del Siglo XXI

*"Ser libres comporta asumir en cada uno de nosotros la posibilidad de cambio y que la mejora de la actividad pública sólo depende de nosotros, de lo que estamos dispuestos a construir."*  
Hannah Arendt

NORMA LUCÍA BONILLA<sup>1</sup>

Fecha recepción: Junio 8/2009

Fecha aceptación: Agosto 13/2009

### Resumen

Este artículo trata sobre la gerencia social, sus características, aportes y aplicaciones en el campo administrativo, articula el tema al desarrollo del capital social, la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad, y plantea una propuesta para que las organizaciones público, privadas o mixtas, encaminen sus estrategias bajo esta perspectiva. Y finalmente presenta la importancia de formar al administrador de empresas en estos conceptos y, bajo estos lineamientos buscando que por medio de la innovación de modelos rescaten el diálogo, la concertación, el análisis y la resolución a problemas sociales y medioambientales, en búsqueda del desarrollo social y de las organizaciones de éste siglo.

**Palabras Clave:** Gerencia Social, Desarrollo Social, Valor Público, Responsabilidad Social, Competencias, Formación para Administradores

### Abstract

This article focuses on the social management, their characteristics, contributions and applications in the administrative field, articulates the theme for the development of social capital, ethics, social responsibility and sustainability, and presents a proposal for the public, private or mixed strategies aimed against this background. And finally presents the importance of training the manager in these concepts and, under these guidelines that looking through innovation model rescue dialogue, consultation, analysis and resolution of social and environmental problems, in pursuit of development and social organizations in this century.

**Key Words:** Social Management, Social Development, Public Value, Social Responsibility, Skills, Training for Managers

<sup>1</sup> Administradora de Empresas – Univ. Nacional Sede Manizales, Magíster en Gestión Cultural – Universidad de Barcelona, España, Especialista en Docencia Universitaria – Universidad Piloto. Fue Miembro por año y medio del Grupo de Investigación en Responsabilidad Social y Ambiental GIRSA y actualmente es delegada de la Universidad en el Observatorio en Responsabilidad Social Universitaria.

Colombia al igual que muchos otros países del mundo, actualmente viven una crisis no solo económica, también laboral, social y medio ambiental generado en gran parte por la economía capitalista, la cual le dio posibilidades para que las instituciones pudieran crecer económicamente sin limitaciones, ni mediciones de los impactos que esto podría generar en otros ámbitos, lo que llevó indiscutiblemente en los ochentas a repensarse otras posibilidades de lograr la maximización de oportunidades para el ser humano y su desarrollo social.

Es así como se empieza a mirar que desde el capital social y el desarrollo humano es posible plantearse el surgimiento de un enfoque social para la gerencia moderna, denominado "Gerencia Social", propuesta que lleva algunos años y que sigue en construcción, ya que determina un camino para revisar los problemas sociales, proponer esquemas que minimicen el impacto negativo y llegar a la búsqueda de mecanismos que generen valor público y logren el desarrollo socioeconómico.

Es importante resaltar que el conocimiento frente al tema se desarrolla en gran medida por la apropiación y desarrollo que ha hecho por más de quince años el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (ahora en adelante INDES), organización que hace parte integral del Banco Interamericano de Desarrollo BID

y que tiene como objeto promover la enseñanza de la gerencia social para todos los actores clave de la construcción de la política social de América Latina y el Caribe<sup>2</sup>. Y aunque el tema ha sido difundido y llevado en varios casos al ámbito universitario, éste artículo pretende llegar al reconocimiento de la temática para la formación de futuros administradores de empresas y plantea de manera previa, algunos de los componentes básicos para dicha formación.

Por eso primero se hará un acercamiento al concepto sobre gerencia social, y las temáticas a destacar dentro de su implementación como es la responsabilidad social, la generación de valores y la ética; posteriormente seguirá construyendo el marco de esta propuesta haciendo unas aclaraciones de cómo la gerencia social crea valor público, para todas las organizaciones privadas, públicas (no solo el gobierno) y sociales, y cómo este valor es el ápice para el desarrollo económico y social de las comunidades especialmente aquellas vulnerables; el texto continúa comentando la aplicabilidad de la gerencia social, gracias a la inteligencia de las organizaciones y, finalmente, toma el sentido de las competencias necesarias para resaltar la importancia de la formación en éste tema para el administrador de empresas, ya que son los profesionales llamados a asumir el reto de transformar la organización.

<sup>2</sup> INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL INDES.  
La Institución. <http://indes.iadb.org/que.asp> . Washington D.C. Consultado Junio 2009.





## La Gerencia Social

Para comenzar, el concepto gerencia social surge de la necesidad que con el paso de los años tuvo la sociedad civil para tomar considerablemente el desarrollo de las políticas públicas en el marco de mejorar problemas de pobreza, desigualdad y desconfianza. Allí se miró dentro del contexto de lo social, los avances y postulados que había tenido la gerencia en las últimas décadas, buscando reacomodar dichos preceptos para la búsqueda de una intervención de las instituciones a la sociedad de manera más efectiva, equitativa y sostenible<sup>3</sup>, buscando la maximización del desarrollo social.

El “desarrollo social” proceso dinámico, multidimensional y complejo, busca el avance y el bienestar de los individuos en muchas facetas. Para el Instituto INDES se han planteado este concepto mediante cuatro resultados posibles según las necesidades de América Latina y el Caribe para el siglo XXI; estos cuatro objetivos son: Reducir la pobreza, reducir la desigualdad, fortalecer la democracia y fortalecer la ciudadanía plena, incluyente y responsable.<sup>4</sup> Por lo tanto, es evidente en los informes de Desarrollo Humano que el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo muestra anualmente - PNUD, entre otras organizaciones comprometidas con el desarrollo social, que vivimos a nivel general bajo unas condiciones no satisfactorias, hambre, pobreza, insalubridad, mortalidad, contaminación y que algunos de éstos factores convertidos

ahora en los objetivos del milenio, son la lucha constante de los países y la sociedad para un mundo mejor.

La gerencia social logra, entonces, buscar una sinergia entre el cubrimiento de necesidades sociales (desarrollo social), las políticas públicas y la gerencia de lo público; ésta intersección es permeable a los elementos que cada uno la integran (Ver Fig. 1)<sup>5</sup>. Si existiese una inequidad en alguno de los factores es más difícil lograr una buena gerencia social. Al contextualizar cada uno de los factores mencionados, el desarrollo social considera primero la realización de un diagnóstico e identificación de las necesidades, en contraste con los sueños y los imaginarios en colectivo que cada grupo social tiene y ello plantea los desafíos a perseguir en la gerencia social, pues su primera meta es buscar el equilibrio justo entre el desarrollo social y económico.

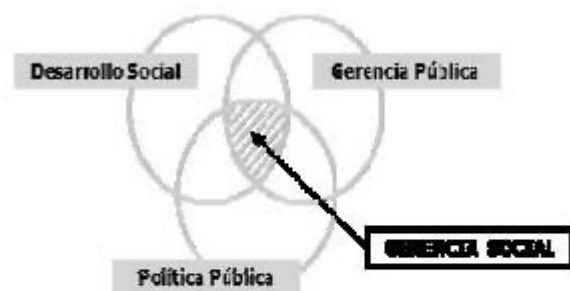


Fig. 1. El “campo” de la gerencia social

<sup>3</sup> MOKATE, Karen; SAAVEDRA José. *Gerencia Social: Un enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Banco Interamericano de Desarrollo BID, Marzo 2006. Washington D.C. p.2.

<sup>4</sup> Ibid. p. 2.

<sup>5</sup> Ibid. p. 3.

La política pública es el encuentro y la voz de la colectividad que busca lograr en su interlocución con el Estado el desarrollo de mecanismos, normatividades y propósitos que favorezcan a la sociedad; particularmente las políticas públicas están dinamizadas por las instituciones gubernamentales. Por ello los intereses colectivos deberán prevalecerse y las políticas establecidas deberán definirse acorde a las capacidades del Estado, esto compartido con las consideraciones y acciones de la empresa y la comunidad a través de la implementación de gerencia social. Finalmente, la gerencia de lo público se convierte en la posibilidad de gestión y de administración social para el perfeccionamiento de mecanismos eficaces, equitativos y sostenibles que se necesitan para poder llevar acabo las propuestas desde lo privado, lo público y lo social; los gerentes son los encargados de generar valor público, el cual se constituye en el capital social.

La gerencia social, entonces, debe permitir una nueva forma de mirar y comprender la realidad, debe entender la dinámica de construcción de lo social, ordenar las escuelas de pensamiento conectadas a logros particulares en este campo (reducción de la pobreza, la equidad –en acceso, capacidades y resultados.)<sup>6</sup> y precisar las herramientas gerenciales más apropiadas. La gerencia social debe apostar a respuestas innovadoras para todo sector o para todo tipo de organización.

Para finalizar ésta primera parte, se considera importante señalar algunas particularidades básicas de la gerencia social según el Instituto INDES (GS-I)<sup>7</sup>:

\* La GS-I tiene un enfoque estratégico que apunta a la generación de valor público. Este enfoque estratégico requiere una visión de largo plazo que convoque a promover acciones para superar las intervenciones guiadas por una visión de corto plazo y que obedezcan tan sólo intereses particulares. Asimismo, el enfoque estratégico es la vía para generar visiones de largo plazo.

\* La GS-I promueve una comprensión integral de la realidad en la que interviene, mediante una visión que abarque, a un tiempo, las dimensiones social, económica, institucional, política y cultural. Esta visión es necesaria para comprender cabalmente los contextos conflictivos y complejos en que se desarrollan las políticas y programas sociales de la región.

\* La GS-I asume una postura de adaptación en las intervenciones que impulsa. En efecto, las dinámicas cambiantes de los contextos sociales, económicos, institucionales y políticos, obligan a un análisis permanente, así como a generar nuevas opciones para que las políticas y programas experimenten un proceso de ajuste permanente.

6 SULBRANDT, José. *Introducción a la Gerencia Social. Notas de Clase* <http://indes.iadb.org/verpub.asp?docNum=18693>. Washington D.C. Consultado junio 2009.

7 INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL INDES. *La Gerencia Social INDES. Documentos de Trabajo*. 2006 Washington D.C. <http://www.apice.org/cdsdp/Ficha-25.pdf?pageMS=47162&ms=17> Consultado junio 2009, p. 14

\* Otro rasgo de la GS-I es su carácter participativo. Promueve procesos de consulta, debate y deliberación, como elementos claves para fortalecer la esfera pública, construir la ciudadanía y favorecer la pertinencia de las políticas y programas sociales. En consonancia con lo anterior, la GS-I promueve la conciliación de múltiples objetivos e intereses que muchas veces son conflictivos entre sí.

\* La GS-I le asigna gran importancia a las organizaciones y estructuras públicas desde las que se desarrollan las políticas y programas sociales, pues de ellas dependen también los resultados esperados. Promueve, asimismo, la coordinación intersectorial, interorganizacional e intergubernamental, apoyándose en mecanismos de diálogo, concertación, redes e instancias de coordinación de políticas y programas, como elemento clave para avanzar en la integración y coordinación de acciones.

\* La GS-I está orientada tanto a resultados como a procesos. Reconoce que cada fase del ciclo de políticas –diseño, generación de opciones, implementación y evaluaciones, en sí misma, determinante de los resultados y por ende de generación de valor público, como también lo es la interacción entre ellas, es decir el proceso y la forma cómo se gestionan en su conjunto estos componentes.

\* La GS-I es un campo de conocimientos y de prácticas. Por ende, su propuesta tiene dimensiones tanto analíticas como instrumentales, complementarias y articuladas entre sí. En su dimensión

práctica, la GS-I se apoya en una caja de herramientas constituida por un conjunto de instrumentos que provienen de los ámbitos públicos y privados.

La Ética, los Valores, la Responsabilidad Social y la sostenibilidad: Aspectos Fundamentales para una Gerencia Social Esta parte del escrito hace referencia a cuatro aspectos fundamentales para el desarrollo de la gerencia social, y el reconocimiento de estos facilita la interrelación de los conceptos con los cuales las escuelas de la administración deben formar.

La ética, “se enfoca al estudio y evaluación de las conductas o comportamientos humanos, a la luz de principios morales y valores, considerando las acciones respecto a lo que es correcto o no, a lo que es bueno o malo, tomando en cuenta los motivos y fines de tales acciones”.<sup>8</sup> La ética en el marco de la gerencia social da la posibilidad de ejecutarse acorde a los principios morales y constitutivos de lo público y la generación de valor social, por consiguiente, ésta debe ser considerada por la administración como la base fundamental de las decisiones y acciones que se realicen, pues le permitirá cumplir con su responsabilidad social de forma adecuada; una empresa que se sustenta en los valores éticos es capaz de alcanzar sus objetivos económicos y sociales de forma efectiva<sup>9</sup>.

Así mismo los valores como el respeto, el diálogo, la solidaridad, el compromiso y la disertación entre otros se permean en la construcción de capital social, fortaleciendo los procesos que se

<sup>8</sup> ESTRADA, Ricardo A., MONROY, Germán Sergio y RAMIREZ, Hilda T. *Ética, Responsabilidad Social, Desarrollo Sustentable en las Organizaciones. Memoria del 3er. Congreso sobre Responsabilidad Social Corporativa, ISEOR, ADERESE*, pp. 146-161, Lyon, Francia, Octubre 2005; En revista *Administración y Organizaciones*, Año 8, No. 15, pp. 27-45, Departamento de Producción Económica, DCSH, UAM-X, México, Diciembre 2005. p 3.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 10.

generan. Es sumamente importante definir, concertar y mantener en el desarrollo de la gerencia social los valores que integren, más no que unifiquen, significando con ello que el reconocimiento a ser diferentes, a poseer diversos pensamientos, costumbres creencias, permite construir desde la alteridad, y esto podría garantizar el logro de lo esperado por todos los actores.

En el marco de la ética y los valores, se da la responsabilidad social de las empresas, definida por la Comisión Europea "como la integración voluntaria, más allá de la legalidad de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder)"<sup>10</sup>. Por lo tanto, la responsabilidad social brinda un marco de posibilidades para la gerencia social, donde se midan y se minimicen los impactos que causa el actuar de una empresa y como éstos deben de ser dialogados con quienes intervienen de una u otra manera en el logro de sus objetivos, directa o indirectamente para una repercusión positiva en las sociedades donde desarrolla sus actividades.

La aplicación de la responsabilidad social en las organizaciones que implemente la gerencia social, logra establecer un equilibrio entre los imperativos económicos, medioambientales y sociales, responderá a las expectativas de todos los acreedores, empresa, estado, comunidad, entre otros, y generará el valor público que espera que surja de las iniciativas y las propuestas que la sociedad le comunique a las organizaciones independientes para la generación de bienestar y desarrollo socioeconómico.

Por último, la sostenibilidad es un proceso integral que exige a los distintos actores de la sociedad compromisos y responsabilidades en la aplicación del modelo económico, político, ambiental y social, así como en los patrones de consumo que determinan el desarrollo de programas que se mantengan en el tiempo y que no implique ello acabar con el presente<sup>11</sup>. Esta conciencia de futuro permite a la gerencia social generar mecanismos de solidaridad, de permanencia, de planear estratégicamente a largo plazo, de ser justos y equitativos con la distribución de riquezas y el cubrimiento de necesidades y, finalmente, construir bajo este esquema bases sólidas para el mejoramiento de la sociedad en general, el entorno y las instituciones<sup>12</sup>.

### La Creación de Valor Público y el Desarrollo Económico – Social - Ambiental

Para la gerencia social es vital la creación de valor público para su implementación; éste es definitivamente la semilla para el desarrollo social y la motivación para que la gerencia y las políticas públicas en su implementación tengan sentido. Pero cómo generar valor público en tiempos de crisis? No es fácil hablar de la construcción de valores sociales cuando la economía no satisface las necesidades básicas, pero es imperante la exigencia y la construcción en conjunto de acciones que aumente la confianza de un mañana, un bienestar social y posible desarrollo económico al par de lo social.

Las acciones de las organizaciones en el pasado y de los gobiernos desde lo político, llevaron

<sup>11</sup> Ibid., p. 11.

<sup>12</sup> KLIKSBURG, Bernardo. *Ética y Desarrollo Social. Notas de Clase. Instituto Interamericano Desarrollo Social* <http://indes.iadb.org/verpub.asp?docNum=6199> Washington D.C. 1999. p.6. Consultado Junio 2009.

desencadenar un sin número de desequilibrios económicos, sociales y ambientales. Apoyados en Kliksberg, es posible relacionar a partir de la cultura y la identidad de los pueblos el "Capital Social" que en definitiva favorecen y potencializan el desarrollo económico y social. Este planteamiento puede ampliarse desde la mirada del Capital Humano el cual se apoya en desarrollo de las potencialidades, el conocimiento y las capacidades individuales de los seres humanos; estos dos planteamientos constituyen una vía fundamental para alcanzar la productividad y la competitividad en los escenarios económicos.<sup>13</sup>

Las relaciones del desarrollo económico, social y ambiental son más complejas, no basta el crecimiento para solucionar la pobreza o el analfabetismo; o por el contrario las soluciones económico-sociales no puede estar al borde del desgaste ambiental, por ello se plantea que junto al crecimiento de un país deben darse otros desarrollos en materia de salud, educación, servicios públicos, agua potable, libres de contaminación en condiciones de equidad y que realmente contribuyan al bienestar social. Pero no solo los factores económicos, sociales y ambientales potencializan el desarrollo, esta relación se hace más compleja cuando se integra a la estabilidad política y financiera, y esta estabilidad depende de la capacidad de que todos los organismos, la sociedad y las instituciones logren por medio de la cooperación, la responsabilidad, la idiosincrasia y la democracia, fortalecer todos los aspectos para generar valor público<sup>14</sup>.

Dentro del concepto sobre el capital, el Banco Mundial identifica que existen cuatro tipos; primero el capital natural, en el cual Colombia es uno de los primeros países del mundo con mayor biodiversidad, con recursos hídricos entre otros; segundo, el capital humano, compuesto por las capacidades y los grados de nutrición salud y educación del ser humano; tercero, la capacidad física o construida compuesta por infraestructura, los servicios, los mercados y, cuarto, el capital social, que consiste en la integración entre los humanos que construye tejido social: el conocimiento, los valores, la confianza y la capacidad de generar redes cooperación, construir sociedad, concertar, ser cívicos<sup>15</sup>. En definitiva el Capital Social genera sinergia y se suma a los otros para el Bienestar; un ejemplo de ello es el valor que ha adquirido la marca Colombia es Pasión y como esta propuesta genera valor para el país, a los entes públicos y privados, y a la comunidad que se identifica en un contexto internacional.

Finalmente la creación de valor público compartido, el desarrollo equilibrado de lo social, lo económico y lo ambiental, y la identificación, construcción y conservación de los diferentes tipos de capitales son la base para un buen desarrollo de la gerencia social. Su aplicación es inminente si se quiere realmente consolidar el proceso y maximizar los resultados, para todos los organismos representados, finalmente la sociedad en general.

<sup>13</sup> KLIKSBURG, Bernardo. *Capital Social y Cultural Claves Olvidadas del Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Buenos Aires 2000. p. 5

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 9

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 11.



## La Formación en Gerencia Social para los Administradores y Asumir el Reto de Trasformar la Organización

En consecuencia, el perfil deseable del gerente social debe incluir necesariamente: Capacidad para gerenciar en la complejidad, orientación a la articulación social, capacidad para la concertación, y formación hacia el compromiso<sup>16</sup>. Es importante resaltar que dentro del accionar del Administrador de Empresas, la gerencia social es un tema que le puede abrir posibilidades de plantear mediante las herramientas aprendidas para el desarrollo de su profesión, prácticas que aportan a la construcción social, a la generación de valor y al mejoramiento de los problemas sociales, de su desarrollo.

El administrador de empresas debe adoptar y buscar de manera permanente por medio del análisis, la comprensión, la innovación y la estructuración de nuevos modelos empresariales que trabajen por el cambio organizacional y por aspectos como: la efectividad económica, social y ambiental, la equidad en el aporte y la búsqueda de soluciones para todos los actores. Es importante que el profesional asuma su postura y logre un accionar coherente con el desarrollo de valores, la ética, la responsabilidad social y la auto sostenibilidad, aspectos claves para construir confianza, diálogo y solidaridad, elementos del capital social y que sirven para el desarrollo de las comunidades y de las organizaciones actuales en tiempos de crisis. No obstante hay que aprender a establecer el valor de lo público y planteando opciones de cambio desde cualquier ámbito maximizando oportunidades y opciones de bienestar social. Éste es el reto a asumir como futuros profesionales.

16 PRIMAVERA, Heloisa. *Gerencia Social y Epistemología: Reflexiones Acerca de la Construcción de Herramientas de Intervención*. Paidós Buenos Aires 1997. p. 4.



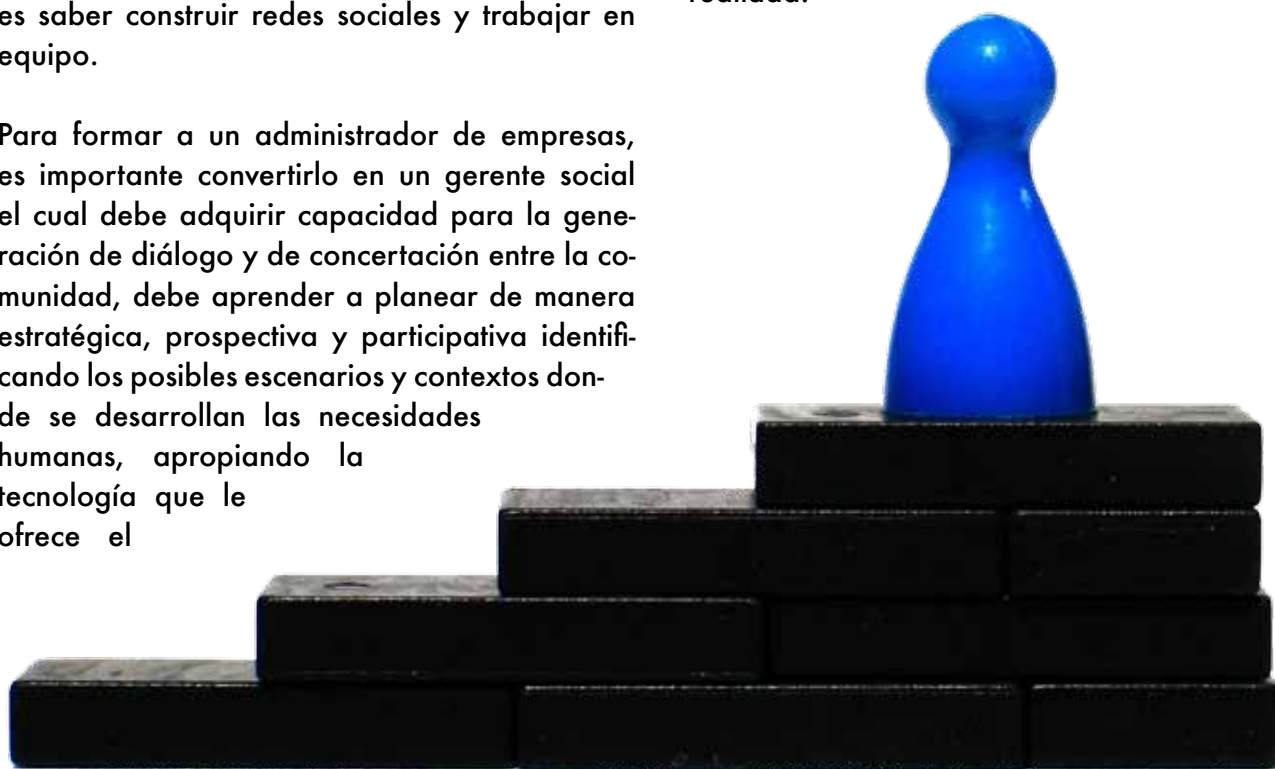
## El conocimiento y las competencias que pueden plantearse para formar un administrador de empresas en gerencia social

Un administrador de empresas necesita para la formación en gerencia social aprender y desaprender de la comunidad, de las organizaciones, de las capacidades sociales y adquirir desde el ámbito universitario una serie de conocimientos y de herramientas con las cuales pueda conocer, interpretar analizar, el entorno, apoyarse en su espíritu vinculador y así acercarse a las necesidades y para la búsqueda de las posibilidades de desarrollo social, económico y ambiental. Hay que saber administrar en medio de la incertidumbre, la complejidad de las relaciones entre las instituciones y la comunidad, es saber construir redes sociales y trabajar en equipo.

Para formar a un administrador de empresas, es importante convertirlo en un gerente social el cual debe adquirir capacidad para la generación de diálogo y de concertación entre la comunidad, debe aprender a planear de manera estratégica, prospectiva y participativa identificando los posibles escenarios y contextos donde se desarrollan las necesidades humanas, apropiando la tecnología que le ofrece el

contexto y evaluando de manera efectiva los resultados obtenidos<sup>17</sup>.

Y para ser un gerente social es importante que se aprenda a ser un agente trasformador, un gestor, y un comunicador; el conocer la sociedad le implica saber escuchar primero antes de actuar, es un profesional que no es ajeno a la política y a lo público, pues en ellos es que se pueden posibilitar los mecanismos de apoyo para la obtención de resultados. Finalmente, un administrador de empresas será formado en gerencia social asumiendo el reto de obtener el conocimiento para innovar y transformar su entorno, de revisar si posee bajo su carisma y conocimiento la imperante necesidad de ser solidarios en su contexto inmediato y de ser conscientes y consecuentes con la realidad.



<sup>17</sup> Ibid., p. 15.

## Conclusiones

- El desarrollo de la gerencia social en los años ochentas, es el resultado de la crisis generada en gran parte por la economía capitalista, lo cual obligo a las instituciones a repensar otras posibilidades de lograr la maximización de oportunidades para el ser humano y su desarrollo social. Es una herramienta administrativa que pueden toma las instituciones para tomar considerablemente el desarrollo de las políticas públicas en el marco de mejorar problemas de pobreza, desigualdad y desconfianza, logrando buscar una sinergia entre el cubrimiento de necesidades sociales (desarrollo social), las políticas públicas y la gerencia de lo público.
- La ética y los valores, son pilares fundamentales para la gerencia social que en conjunto con el desarrollo de la responsabilidad social busca medir y minimizar los impactos, generar procesos de diálogo con los interesados y planear a largo plazo el equilibrio entre lo económico, medioambiental y social. La identificación, construcción y conservación del los diferentes tipos de capitales: el capital natural, el capital humano, el capital físico o construido y el capital social y el valor de lo público, son la base para un buen desarrollo de la gerencia social.
- Es importante resaltar que dentro del accionar del Administrador de Empresas, la gerencia social le puede abrir posibilidades de plantear mediante las herramientas aprendidas para el desarrollo de su profesión, prácticas que aportan a la construcción social, a la generación de valor y al mejoramiento de los problemas sociales.
- El reto está en plantear como parte del proceso formativo la generación de conocimiento y de competencias sobre la gerencia social entre ellas: adquirir capacidad para la generación de diálogo y de concertación entre la comunidad, aprender a planear de manera estratégica, prospectiva y participativa, ser un agente trasformador, un gestor, y un comunicador, un profesional que no es ajeno a la política y a lo público y finalmente obtener el conocimiento para innovar y transformar su entorno.
- Se invita a docentes para pensar la manera de comprender, adaptar y replicar este conocimiento, es hora de revisar los procesos pedagógicos y los intereses formativos de las asignaturas y replantearse cómo contribuir en la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo de la sociedad.



## Bibliografía

BONILLA, Elssy, LICHA Isabel, MOLINAS José. *Desafíos de la Gerencia Social en el siglo XXI. La Construcción de Sociedades Equitativas*. INDES/BID, Santo Domingo. 2002.

ESTRADA, Ricardo A., MONROY, Germán Sergio y RAMIREZ, Hilda T. *Ética, Responsabilidad Social, Desarrollo Sustentable en las Organizaciones. Memoria del 3er. Congreso sobre Responsabilidad Social Corporativa*, ISEOR, ADERESE, pp. 146-161, Lyon, Francia, Octubre 2005; En revista *Administración y Organizaciones*, Año 8, No. 15. México 2005.

INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL INDES. *La Institución*. <http://indes.iadb.org/que.asp>. Washington D.C. Consultado Junio 2009.

INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL INDES. *La Gerencia Social INDES. Documentos de Trabajo*. 2006  
<http://www.apice.org.co/sdp/Ficha-25.pdf?pageMS=47162&ms=17> Washington D.C. Consultado junio 2009

KLIKSBERG, Bernardo. *Capital Social y Cultural Claves Olvidadas del Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Buenos Aires 2000.

KLIKSBERG, Bernardo. *Ética y Desarrollo Social. Notas de Clase*. Instituto Interamericano Desarrollo Social <http://indes.iadb.org/verpub.asp?docNum=6199> Washington D.C. 1999. Consultado Junio 2009.

LICHA, Isabel. *El Enfoque de Gerencia Social. Notas de Clase Instituto Interamericano de Desarrollo Social y Económico* <http://indes.iadb.org/verpub.asp?docNum=6208> Washington D.C. 1999. Consultado Junio 2009.

MOKATE, Karen; SAAVEDRA José. *Gerencia Social: Un enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Banco Interamericano de Desarrollo BID, Marzo 2006. Washington D.C.

PRIMAVERA, Heloisa. *Gerencia Social y Epistemología: Reflexiones Acerca de la Construcción de Herramientas de Intervención*. Paidós Buenos Aires 1997

SULBRANDT, José. *Introducción a la Gerencia Social. Notas de Clase* <http://indes.iadb.org/verpub.asp?docNum=18693>. Washington D.C. Consultado junio 2009.

# Los Simuladores en la Formación de Administradores de Empresas

## Experiencia En La Universidad Piloto De Colombia

MARTHA LUZ SUÁREZ RINCÓN<sup>1</sup>

Fecha recepción: Junio 8/2009  
Fecha aceptación: Julio 17/2009

### Resumen

En la actualidad, en la formación de profesionales en Administración de Empresas en las grandes universidades del mundo, los juegos gerenciales y las competencias internacionales vía Internet empiezan a jugar un papel diferenciador en la educación en Negocios. El artículo recopila algunos de estos simuladores y su uso como herramientas didácticas de apoyo en la educación de Administradores.

**Palabras Clave:** Simuladores, Juegos Gerenciales, Competencias, Didácticas, Administración.

### Abstract

Today, in business administration careers at the best universities of the world, business games and international competitions over the Internet are making a difference in business education. This article compiles some of these simulators and their use as teaching tools.

**Key words:** Simulators, Business games, Abilities, Didactics, Management







A propósito de la destacada participación de dos equipos del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia en el Reto Internacional LABSAG 2009, este escrito se propone reflexionar sobre cómo los simuladores de administración en computador pueden crear en los estudiantes competencias importantes para su futuro profesional. Adicionalmente, cuando participan en estos simuladores y se enfrentan a estudiantes de diferentes países pueden experimentar en cierta medida lo que es la globalización y la competencia entre regiones geográficas.

Inicialmente, se presentarán algunas definiciones importantes, para continuar con una revisión de los simuladores más conocidos y utilizados en las escuelas de Administración de Hispanoamérica. Finalmente, se resumirán los elementos de carácter didáctico y pedagógico más importantes presentes en los simuladores y cómo pueden llegar a ser herramientas de apoyo claves en la formación de un Administrador de Empresas del siglo XXI, desde las memorias de la experiencia vivida con estudiantes de tercero, quinto y sexto semestre que participaron en el Reto LABSAG 2009.

## Algunas definiciones

La simulación es el acto de reproducir el comportamiento de un sistema, utilizando un modelo que describa las operaciones realizadas por dicho sistema (Krajewski, 2000). Un simulador de computador posee tres atributos básicos (Glass-Hussain, 2006):

- Imita la realidad
- No es real en sí mismo
- Puede ser modificado por sus usuarios

En su calidad de modelos, se puede afirmar que los simuladores simplifican la realidad a través de las variables elegidas por sus diseñadores como las más relevantes del sistema o las que pueden modificarse para observar los efectos en el funcionamiento general del sistema. Cabe anotar que el tiempo es también una variable relevante dentro del diseño del simulador. Existen simuladores con aplicaciones diversas como la aviación, la estrategia militar, la aeronáutica, la ingeniería, la medicina y la administración. Los simuladores de administración, también conocidos como juegos gerenciales, además de ser modelos matemáticos son también modelos estocásticos. Se dice que son modelos estocásticos porque manejan cierta aleatoriedad en las variables externas que afectan las decisiones de negocios que se toman en el simulador como el entorno económico y la competencia (Van Den, E., 1990).

Los simuladores de administración en computador están contruidos desde las formulaciones matemáticas de los diferentes cuerpos de conocimiento que conforman la administración (finanzas, producción, mercadeo, teoría organizacional, gestión humana) y allí radican tanto sus ventajas como sus limitaciones, pues como modelos que son hay variables que escapan a la lógica de la sistematización como por ejemplo, el comportamiento impredecible de los consumidores o las dinámicas propias de los grupos humanos. Otra característica de los simuladores es que plantean la situación problema, presentan las variables involucradas pero en ningún momento señalan la solución o el camino a tomar, esto depende únicamente del usuario y sus propios criterios y conocimientos.

## Algunos simuladores utilizados en Hispanoamérica

Curiosamente, juegos de mesa tan populares como el Monopolio han sido pioneros en la historia de los juegos gerenciales, como lo señala Axelrod (2003) en su libro "Todo lo que sé de los Negocios lo aprendí jugando al Monopoly".

En México, el Departamento de Negocios y Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ha venido trabajando desde 1997 en el Centro de Simulación Empresarial (CESIEM) en el desarrollo de juegos gerenciales en las áreas de marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Administración en general. Entre los simuladores más utilizados creados por el CESIEM se encuentran el Simulador de Administración general y estrategias "The business policy game", el Simulador de Mercadeo "Marketing game", y también el "Threshold Team", un simulador que involucra a los participantes con una pequeña empresa manufacturera que fabrica productos de plástico y los comercializa.

La Universidad de Navarra en España creó el juego Manager Game en 1992, que tras varias renovaciones y actualizaciones ha sido abierto al público desde 2006 en alianza con la Universidad de la Rioja. También en España, instituciones estatales han creado simuladores en Gerencia Innovadora y en el sector de lácteos, los cuales han apoyado el proceso de formación de gerentes y docentes en estos campos.

En la web, se encuentra un simulador gratuito en español llamado Civitis, en el cual los participantes pueden crear empresas y tomar las decisiones referentes al personal, proveedores, clientes, calidad, inventarios y mercadeo.

En Colombia, la Universidad de los Andes ha venido trabajando desde hace tres décadas en el tema de los juegos gerenciales, con publicaciones y desarrollos de sus docentes sobre el tema. Otras universidades como la Nacional, Externado, EAFIT y la Universidad de Antioquia cuentan en sus programas académicos con asignaturas tituladas Juegos

Gerenciales en los que se trata el tema y se conocen algunos simuladores del mercado.

La Bolsa de Valores de Colombia lleva varios años con su Juego en Bolsa, simulador especializado en decisiones de tipo financiero en torno a transacciones bursátiles, diseñado para estudiantes universitarios del área financiera. En el mismo campo, también existe el juego Bolsa Millonaria, de creación reciente.

## Simuladores y Competiciones Internacionales

LABSAG provee un conjunto de simuladores para diferentes áreas como financiera, mercadeo, operaciones, estrategia, administración general o de ciertos tipos de empresa (hoteles, hospitales). Este software es comercializado por la firma Michelsen Consulting y han organizado en los dos últimos años el Reto Internacional LABSAG con la participación de Universidades de toda América Latina.

De otra parte, está el conocido y bien posicionado Desafío SEBRAE, que surgió en Brasil como una iniciativa de apoyo a las microempresas y se ha convertido en la competencia regional más recordada por los estudiantes de Administración de los países de Argentina, Perú, Ecuador, Paraguay, Uruguay, Colombia y Brasil. El Desafío Sebrae es un juego simulación de gestión de empresas dirigido a estudiantes matriculados en la Educación Superior. Este juego utiliza un software exclusivo y la competencia tiene como objetivo perfeccionar los conocimientos del área

de negocios para todos los participantes. En la edición 2009 el tema es juguetes de madera y los ganadores de cada país tienen la oportunidad de viajar a Rio de Janeiro para la final internacional.

Estas competencias con estudiantes de otros países les permiten a los jóvenes de pregrado medir sus capacidades y su formación frente a sus pares de otras universidades y otras regiones. Los concientiza acerca de la realidad de la competencia global pues tienen ocasión de experimentarla en el contexto del juego gerencial. En este tipo de competencias los participantes tienen la posibilidad de foguear su capacidad de toma de decisiones, de trabajar en equipo, buscar soluciones y enriquecer su espíritu emprendedor. Además, la competencia entre equipos privilegia comportamientos deseables en un administrador tales como la capacidad de planeación, análisis y toma efectiva de decisiones.



## La participación del Programa de Administración de la UPC en el Reto LABSAG 2009



Entre marzo y abril de 2009, el programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia participó con tres equipos en el Reto Internacional LABSAG 2009 organizado por la firma Michelsen Consulting, quienes extendieron esta invitación a diferentes universidades de Latinoamérica. Los tres equipos se organizaron para participar en tres diferentes simuladores, de la siguiente manera:

- En el simulador de Finanzas participaron 4 estudiantes de tercer semestre, algunas del programa de Economía, con el acompañamiento del docente Juan Gilberto Hernández.
- En el simulador de Mercadeo participaron 5 estudiantes de sexto semestre de Administración con el acompañamiento del profesor Jaime Torres.

- En el simulador de Producción participaron 5 estudiantes de quinto semestre con la docente Martha Luz Suárez, autora de este escrito. La dinámica del simulador consistía en que cada equipo debía enviar una decisión a diario relacionada con la gestión financiera, de marketing o de operaciones de una empresa durante 10 días consecutivos, compitiendo con otras empresas dirigidas por los equipos de otras universidades. Los equipos de Producción y de Finanzas obtuvieron una posición destacada en sus respectivos grupos de competencia. Pero más allá de los resultados, lo que hay que destacar es la motivación y el compromiso que este tipo de actividades despierta en los estudiantes, el cual se reflejó en las largas jornadas hasta más allá de la medianoche y los fines de semana, durante las cuales los estudiantes realizaron sus mejores esfuerzos para tomar las decisiones correctas. Además, la misma experiencia fue dirigiendo el aprendizaje de los estudiantes quienes empezaron a desarrollar sus propias estrategias y a consultar diferentes fuentes de información para tomar sus decisiones de la forma más acertada posible. Los resultados de días anteriores fueron fuente importante de análisis y reflexión acerca de las consecuencias de sus decisiones anteriores y les ayudaron a construir conocimientos sobre el tema de forma significativa.



## Conclusión

A manera de conclusión, el uso de simuladores o juegos gerenciales en los programas de administración de empresas contribuye al desarrollo de las competencias de los estudiantes por medio del desarrollo de habilidades gerenciales como la toma de decisiones bajo incertidumbre, el trabajo en equipo, la planeación y porque permiten generar la conexión a veces tan difícil de lograr entre la teoría y la práctica. Este tipo de innovaciones pedagógicas es adicionalmente bien recibida por los estudiantes, quienes son amantes de la tecnología y del aprendizaje de habilidades más tangibles y relacionadas con sus intereses y expectativas acerca de la carrera, aunque algunas veces estos retos les exijan un poco más.

## Bibliografía

ARIAS, Daniel (1999). *Aplicación de los métodos de simulación a la docencia en dirección y administración de empresas*. En: *Cuadernos de Estudios Empresariales*, No.9

AXELROD, A. (2003). *Todo lo que sé de los Negocios lo aprendí jugando al Monopoly*. Barcelona, España: Gestión 2000.

CAMERON, B. (2003) *Effectiveness of Simulation in hybrid and on line networking courses*, En: *The Quarterly Review of Distance Education* Vol. 4 LEE, J. (1999) *Effectiveness of Computer-based Instructional Simulations: A meta analysis*. En: *International Journal of Instructional Media* Vol. 26, March 1999

PLATA, Jaime (2007). *Los juegos gerenciales: El presente de la Gerencia*. *Econografos Escuela de Administración y Contaduría Pública*. Universidad Nacional de Colombia.

RIVERA, N. y SUAREZ, M. (2008) *Aprendizaje Autorregulado en Administración de Inventarios por medio de un ambiente computacional*. Tesis de Maestría en Docencia, Universidad de la Salle, Bogotá.

VAN DEN, E. (1997). *Modelo de Simulación Gerencial*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional.

VIROU et al. (2005) *Combining software games with education: evaluation of its educational effectiveness*, En: *Educ. Tech & Society* Vol. 8(2) <http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/jspl/articulos/detalle.jsp?elem=3132> [fecha de consulta: junio 5/09]  
<http://www.labsag.co.uk/beneficios.asp> [fecha de consulta: junio 5/09]  
<http://www.desafiosebrae.com.co/Script/SbrDesafioOquee.asp> [fecha de consulta: junio 5/09]

# Andamiaje Educativo: Un Camino a Nuevas Propuestas y Prácticas Académicas

JAVIER NIÑO BALLESTEROS<sup>1</sup>

Fecha recepción: Junio 16/2009

Fecha aceptación: Julio 17/2009

## Resumen:

Un tema que ha despertado interés en la academia es el relacionado con el andamiaje, término que ha generado inquietud por parte de investigadores, profesores e incluso estudiantes; el mismo Pea Roy D. (2004) argumentó que no es el único que siente que el concepto de andamiaje ha llegado a ser tan amplio en su significado en el campo de las investigaciones educativas y las ciencias del aprendizaje que en su significado ha sido poco claro, por eso, con el propósito de comprender mejor el término de andamiaje se abordarán temas como ayudas educativas, andamios educativos y andamiaje, término introducido por Wood David con Bruner Jerry y Ross Gail en un artículo publicado en 1976 y la idea involucrada "en el aire" entre los grupos de Oxford fue una que Jerry llamó "formatos". En dicho artículo Wood (1976) emplea el término de andamiaje por primera vez, para describir la interacción existente entre el tutor y el niño en la construcción de un rompecabezas piramidal de madera donde se evidencia el proceso de andamiaje que permite al niño o novato resolver el problema, llevar a cabo tareas o alcanzar objetivos que están mas allá de sus esfuerzos no asistidos.

**Palabras Clave:** Ayudas Educativas, Andamios Educativos, Andamiaje.

## Abstract:

A topic that has called attention in the Academy, is the one about scaffolding, a term that generates questions from researches, teachers and even students; Pea Roy D (2004) himself has argued, that he is not the only one that feels that the scaffolding concept has become so wide, that it's meaning, in the educational research and learning sciences field, also became unclear; that is the reason why some topics like educational Tools, educational scaffolds and scaffolding will be raised in order to understand better the scaffolding term. The scaffolding term was first introduced by Wood David along with Bruner Jerry and Ross Gail, in a published article in 1976, and the idea in the air in the Oxford groups, was the one that Jerry called "formats". In that article, Wood (1976) uses the scaffolding term for the first time, to describe the existing interaction between the tutor and the child in the construction of a pyramidal wood puzzle where the scaffolding process is evident when the child or novice can resolve the problem, perform tasks and achieve goals that are beyond his or her unassisted efforts.

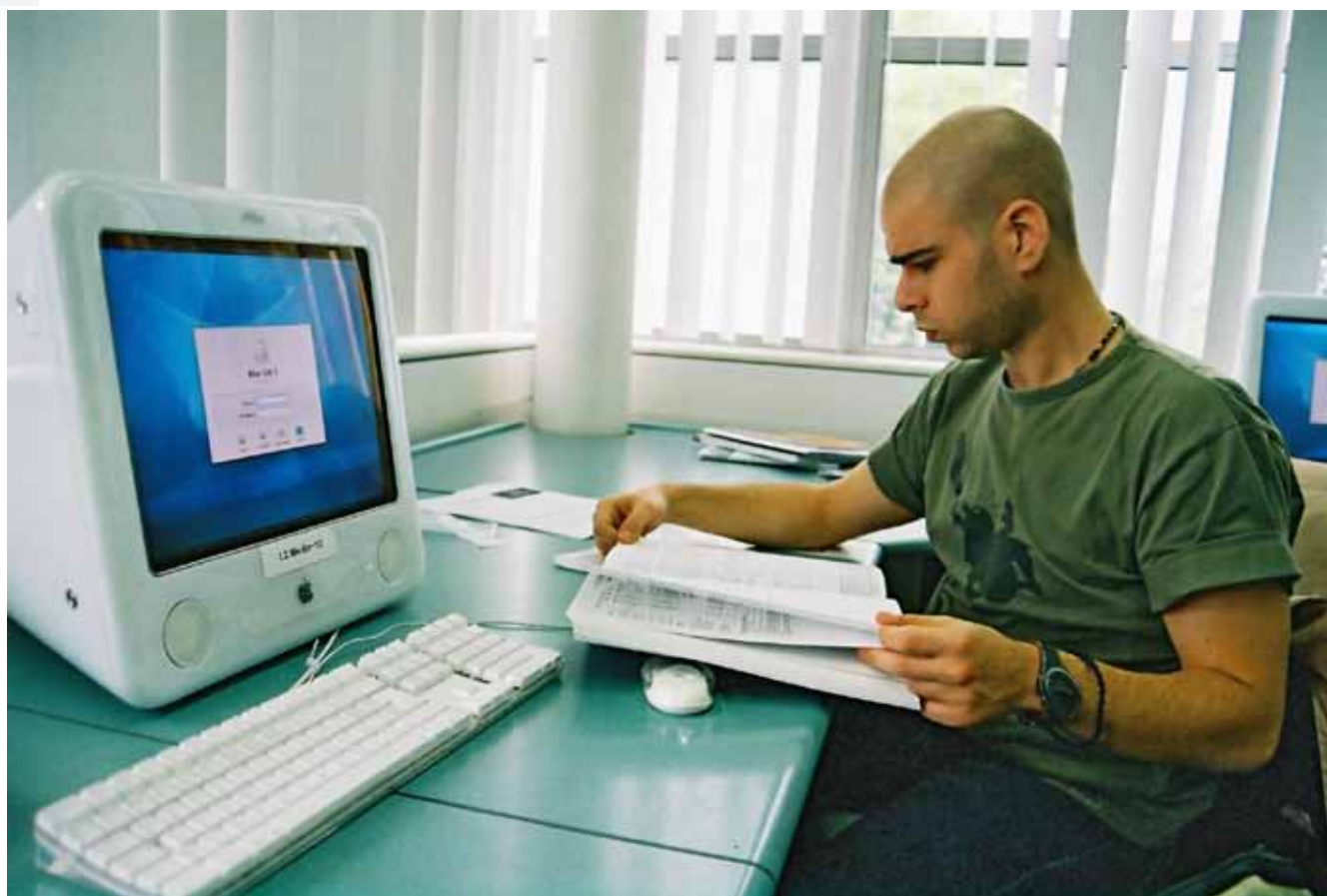
**Key Words:** Educational Tools, Educational Scaffolds and Scaffolding.

<sup>1</sup> Ingeniero de Sistemas, Universidad Piloto de Colombia. Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Piloto de Colombia. Candidato a Maestría en Tecnologías de la Información aplicadas a la Educación, Universidad Pedagógica Nacional. Docente de tiempo completo Programa de Administración de Empresas, Universidad Piloto de Colombia. Correo-e: javier-nino@unipiloto.edu.co

Retomando lo descrito en el resumen, ideas como esas, son las que motivan a escribir el presente artículo dentro de un contexto académico y cultural más cercano a nuestra ambiente educativo, nuestro estudiante o bien llamado "aprendiz", quien en un proceso académico debe necesariamente lograr, o mejor, desarrollar habilidades o competencias, las cuales pese a que no son tema del presente artículo no las podemos dejar de lado haciendo alusión a éstas de manera breve. Tal como lo describe Castro A. Felipe (2005, pág. 65): "las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo", el autor puntualiza tres componentes en las competencias: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización); de la misma manera al referirnos a estudiantes universitarios, Marcelo Carlos (2001) propone tres grupos de habilidades que todo estudiante debe poseer: competencias académicas (vinculadas con la información académica: buscar, localizar, leer, anotar, representar gráficamente, escribir y comunicar entre otros), competencia de investigación (observar, recoger información, realizar hipótesis, presentar datos y valorar) y las competencias sociales (colaborar, discutir, trabajo en equipo y resolver conflictos), donde cada una de ellas adquiere su nivel de importancia en el proceso de formación académica de cualquier estudiante universitario.

Con esto en mente se puede lograr un acercamiento a un concepto aplicado a cualquier aspecto donde se ejerza de alguna manera una influencia educativa en el proceso de aprendizaje del estudiante o aprendiz, las ayudas educativas, la selección de los contenidos curriculares o los mismos materiales empleados en los diferentes cursos (lápiz, borrador, cuadernos, video beam u ordenadores entre otros). El mismo Badía Antoni (2006) se refiere al tema diciendo que de ahí se puede desprender lo bien conocido en nuestras instituciones de educación como "didácticas", que no es otra cosa que un fragmento temporal que corresponde a unas cuantas horas de dedicación del estudiante al aprendizaje de unos determinados contenidos en el que tiene sentido por sí mismo mediante el cual se espera lograr unos objetivos de aprendizaje específicos; las ayudas educativas deben ceñirse a las exigencias de aprendizaje de los alumnos, y gradualmente, tienen que irse retirando o variando, a medida que el proceso de aprendizaje pueda ser realizado, más responsable y autónomamente, por el estudiante (Coll, 2001; Onrubia 2005). Con esto se hace más notoria la importancia de hacer un debido seguimiento al cómo los docentes hacen uso de las ayudas educativas en cada uno de los cursos, y cuál su pertinencia dentro del contexto de los contenidos curriculares, más aún, cuando se trata de ayudas apoyadas con tecnología.

Pea et. al. (2004;2005) hacen referencia a que uno de los retos actuales en relación con los procesos de enseñanza aprendizaje con tecno-



logía en la Educación Superior es la integración (término que algunos autores denominan andamiaje distribuido) de las ayudas educativas que pueden proporcionar tanto los humanos como los ordenadores, a modo de una estructura o sistema articulado dentro de los procesos concretos de enseñanza y aprendizaje soportados por las TIC`s, así las cosas, se puede afirmar que la tecnología.

juega un papel importante como ayuda educativa, y los ordenadores como herramientas cognitivas (Salomón et al., 1991; Lajoie, 1993, 2000) integradas dentro de entornos educativos tecnológicos, que permiten proveer ayudas específicas especialmente para dar soporte a las habilida-

des cognitivas y las estrategias de aprendizaje que se emplean en tareas de aprendizaje poco estructuradas, a menudo basadas en la resolución de problemas complejos (Urbina S., 1999).

Badia et. al. (2005), presentan una propuesta donde se identifican 6 tipos de ayudas educativas que pueden ofrecerse mediante tecnologías: la primera hace referencia al apoyo dado a la comprensión de la actividad de aprendizaje, cuya finalidad es lograr que el estudiante atribuya sentido a los objetivos de aprendizaje de la actividad que se proponga; la segunda, corresponde a la planificación del aprendizaje, que sirve para favorecer la planificación tempo-

ral por parte del estudiante de las acciones de aprendizaje que le permiten lograr los objetivos educativos propuestos; la tercera consiste en la provisión de contenidos, los cuales proporcionan al estudiante el acceso a éstos como objeto de aprendizaje, tanto contenidos básicos como complementarios; la cuarta brinda apoyo a la construcción de conocimiento, cuya finalidad radica en proveer al estudiante de diferentes materiales o instrumentos que le sirvan de apoyo al proceso de aprendizaje; la quinta está relacionada con la comunicación y colaboración, permitiendo al estudiante conocer cuándo, dónde, cómo y en qué grado se promoverá la interacción social y de instrucciones entre él, el profesor y el resto de estudiantes; y la última, es la evaluación del proceso de los aprendizajes, permitiendo al estudiante el conocimiento periódico de los progresos que se ve haciendo en su proceso de aprendizaje qué ha aprendido y qué va a mejorar.

Lo anterior se puede articular junto con el concepto de ayudas educativas al de andamiaje, tal como lo expresaba Wood (1976): la mejor provisión de ayudas educativas en los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de una secuencia didáctica es el término andamiaje, que aplicado a la educación es "andamiaje educativo". Al respecto Davis et al. (2004) argumentan que los primeros autores que utilizaron el concepto de andamio educativo fueron Wood et al. (1976) para referirse a la necesidad de reducir los grados de libertad disponibles para el estudiante en el momento de encarar la resolución de un problema. De la misma manera el término de andamio educativo, es definido por Urbina S. (1999) como una forma de ayuda proporcionada por el profesor (u otros estudiantes), que posibilita a los estudiantes el progreso desde sus habilidades cognitivas actuales hasta un pretendido ob-

jetivo educativo. Otros autores (Pea, 2004; Reiser, 2004) asocian el término andamio educativo con el concepto de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP)<sup>2</sup> de Vigostky (1978).

El andamio educativo visto por Badía Antoni (2006), básicamente consistía en que el profesor debía poner de relieve las características relevantes de la tarea de resolución de problemas que tenía que modelar las posibles soluciones: de ésta manera el estudiante conseguía altos niveles de ejecución de la tarea que, en principio, era inabordable para él; el mismo autor plantea el significado de la ayuda al aprendizaje desde una perspectiva constructivista sociocognitiva, con el uso del concepto de andamiaje educativo donde se incluyen 4 ideas que lo fundamentan:

a. Una dimensión cognitiva del aprendizaje: el estudiante es considerado sujeto activo de su propio aprendizaje, en un doble sentido; por un lado se reconoce la importancia del proceso mental constructivo del estudiante cuando aprende significativamente y va interrelacionando su conocimiento previo con los contenidos nuevos, y por el otro lado, debe valorarse la importancia del proceso de reelaboración de las representaciones mentales iniciales del estudiante cuando aborda el aprendizaje del contenido nuevo si efectivamente se da, como consecuencia de su participación en un determinado proceso enseñanza y aprendizaje.

b. Una dimensión Social e interactiva de la enseñanza: la importancia de los expertos (profesor), que influye en el proceso mental constructivo del estudiante mediante la provisión de ayudas educativas ajustadas y contingentes a sus necesidades de aprendizaje.

2 Zona de Desarrollo Próximo (ZDP). Distancia entre el nivel de desarrollo real de un estudiante, determinado a partir de la resolución independiente de problemas, y el nivel más elevado de desarrollo potencial del estudiante, que puede identificarse durante la resolución de problemas guiada por un experto (generalmente el profesor) o en colaboración con uno de sus iguales capacitados. Vigostky (1978).



c. La Interrelación entre las dos anteriores: basados en las posturas vigostkianas, el proceso integrado de enseñanza y aprendizaje puede definirse como un proceso de internalización, en el cual "ciertos aspectos de la estructura de la actividad que se ha realizado en el plano externo pasan a ejecutarse en el plano interno" (Wertsch, 1985 pág. 78).

d. El carácter situado de la cognición y de los procesos de interacción social en contextos educativos determinados (tipo de tarea enseñanza-aprendizaje que debe realizarse, la naturaleza del contenido y el nivel educativo de la oferta educativa).

Para acercarnos un poco más al término de andamiaje el cual ha sido usado tradicionalmente para referirse al proceso por el cual un profesor o pares más conocedores asisten al aprendiz, alterando la tarea de aprendizaje de tal forma que el aprendiz pueda resolver problemas o llevar a cabo tareas que de otra forma no podrían (Collins, et al., 1989; Wood et al. 1976), Reiser Brian J. (2004) argumenta que el andamiaje es una estrategia clave en el aprendizaje cognitivo en el cual los estudiantes pueden aprender tomando responsabilidad incrementada y pertenencia de su rol en la resolución de problemas complejos con las estructuras y guía de mentores o profesores más conocedores (Collins, Brown & Newman; 1989); al respecto, los aportes de Wood et al. (1976) dicen que existen varios componentes



en la definición de andamiaje, los cuales llamo: el qué, el por qué y el cómo del andamiaje, donde el qué y el por qué se deben considerar juntos, y el cómo se puede tomar por separado.

Adicionalmente Wood et al. (1976) relacionan el QUÉ y el POR QUÉ a las situaciones de andamiaje en las cuales el aprendiz obtiene asistencia o apoyo para llevar a cabo una tarea que está más allá de su propio alcance de forma independiente cuando no está asistido, y el CÓMO del andamiaje, canalizando y enfocando: al reducir los grados de libertad para la tarea que se está manejando, asignando obligaciones que incrementan la posibilidad de la acción efectiva de los aprendices, y modelando las soluciones más avanzadas para la tarea. Sin ir tan lejos, Pea Roy D. (2004) da muestras en sus escritos de cómo las herramientas de computadores han llegado a ser usadas para apoyar el aprendizaje y los procesos educacionales en las escuelas y más aún, dice que el concepto de andamiaje ha sido empleado más comúnmente para describir qué características de las herramientas computacionales son empleadas en los procesos para el aprendizaje.

En ésta misma línea, Tabak Iris (2004) se refiere al andamiaje como "andamiaje distribuido". Es una propuesta emergente en el diseño de apoyos para ambientes ricos de aprendizaje que ayuda a los estudiantes a desarrollar disciplinas para conocer, hacer y comunicar. El andamiaje distribuido incorpora múltiples formas de apoyo que se proveen a través de diferentes medios para direccionar las necesidades de aprendizaje diversas y complejas que se dan en dichos escenarios. También introduce el término sinergia refiriéndose a la característica de los diferentes componentes del andamiaje distribuido, como el soporte del software y el entrenamiento de

profesores, dirigiéndose a la misma necesidad de aprendizaje e interactuando uno con otro para producir una forma de soporte robusto. En conclusión, de acuerdo a lo descrito por Tabak Iris (2004), el andamiaje distribuido se refiere a la cantidad de apoyos materiales y sociales que miten a los aprendices aprender disciplinas como ciencias o matemáticas al "hacer y hablar de ciencia" o al "hacer y hablar de matemáticas".

Finalmente, Tabak Iris (2004) propone 3 patrones para el andamiaje distribuido los cuales son complementarios: andamios diferenciados, andamios redundantes y andamios sinérgicos.

a. Andamios diferenciados: Responden al hecho que los objetivos actuales de la educación ubican a los estudiantes como agentes activos en tareas complejas, que aumentan un gran número de necesidades de apoyo que un solo método no puede suplir. El objetivo de éste patrón es identificar el rango de necesidades de apoyo y el tipo de agente o material que mejoren el soporte para cada necesidad.

*En la figura se muestra como es generado para cada necesidad su propio andamiaje.*

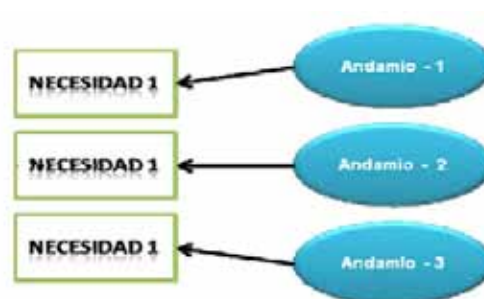


Figura 1. Andamios Diferenciados (Tabak Iris, 2004).

**b. Andamios redundantes:** Los estudiantes poseen diferentes competencias y pueden requerir de distintos niveles de apoyo con respecto a las necesidades de aprendizaje particulares, incluyendo los múltiples soportes que se direccionan a la misma necesidad (Rogoff, 1999) para encargarse de los múltiples desarrollos de zona próxima (ZDP) que se presentan en el salón de clase (Brown et al., 1993; Polinaser, 1998). Esto se logra con andamiaje redundante.

Su objetivo se centra en proveer múltiples andamios a una misma necesidad, permitiendo básicamente que el estudiante que hizo uso de un andamio pueda emplear otro, como también los que requirieron asistencia puedan obtener más ayuda; tal como se muestra en la figura siguiente, una necesidad puede ser direccionada por múltiples andamios.

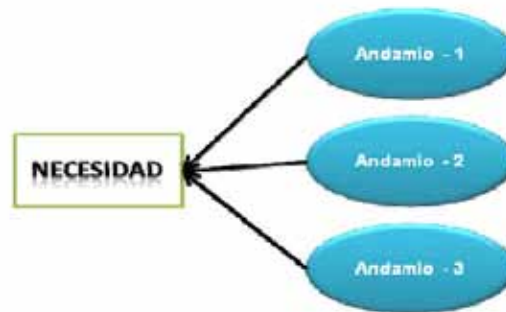


Figura 2. Andamios redundantes (Tabak Iris, 2004).

**c. Andamios sinérgicos:** Consiste en múltiples apoyos enfocados a la misma necesidad, esta es la característica que Tabak Iris (2004) denomina sinergia. Los andamios sinérgicos no solo se dirigen a la misma necesidad, ellos se "enredan", entrelazan y se complementan entre sí.



Figura 3. Andamios Sinérgicos. (Tabak Iris, 2004)

## Conclusiones

- En conclusión se puede decir que las ayudas educativas se convierten en una herramienta de trabajo y apoyo para el docente en sus clases, sin embargo, es importante evaluar su propósito y pertinencia de acuerdo a la temática a tratar en cada curso, pues sólo así, dicho apoyo adquiere mayor significado para el estudiante o aprendiz en el proceso de aprendizaje.
- De igual manera se puede concluir que la zona de desarrollo próxima (ZDP), no es un tema sólo para los procesos de enseñanza y aprendizaje en la infancia o la niñez, en cualquier momento de la vida puede generar posibilidades relevantes en el proceso de desarrollo y aprendizaje en los estudiantes.
- De ésta forma, el andamiaje debe ser visto como un apoyo profesional que ayuda a los estudiantes a aprender a través de diferentes actividades e incluso a desarrollar tareas que fácilmente no podrían hacer de manera “tradicional”.
- Por otra parte, los profesores interesados en hacer uso o diseñar andamiajes deben buscar un punto clave de inicio donde el estudiante comience a desarrollar la tarea, guiándolo, e ir “soltándolo” poco a poco hasta generar en el aprendiz “concientización” e “independencia” en su aprendizaje.
- Por último, pese a que la literatura en el tema de andamiajes y sus antecedentes son realmente reducidos en nuestro medio académico, recomendando los artículos escritos en: The Journal of the Learning Sciences. Vol. 13, No. 3, 2004. Editor-in-Chief Janet L. Kolodner, Georgia Institute of Technology.

## Bibliografía

BADIA, Antoni. MONEREO, Carles. "Aprender a aprender a través de internet". *Internet y competencias básicas Barcelona*. Barcelona. 2005.

BADIA, Antoni. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento. Ayuda al aprendizaje con tecnología en la educación superior*. Vol. 3. No. 2. Octubre 2006. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78030208&iCveNum=5695>. [Fecha consulta: Abril 2009].

BAQUERO, Ricardo. "Vygotsky y el aprendizaje escolar". Buenos Aires. Editorial Aique S.A. 1997.

CASTRO A. Felipe. MARCHANT R. Loreto. *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. Biblioteca Virtual. <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>. [Fecha consulta: mayo 2009].

MARCELO Carlos. "Función docente: nuevas demandas para viejos propósitos". Carlos Marcelo (coord.). *La función docente: Madrid. Síntesis*. 2001.

ONRUBIA, Javier. *Aprender y enseñar en entornos virtuales: actividad conjunta, ayuda pedagógica y construcción de conocimiento*. RED: Revista de Educación a Distancia. <http://www.um.es/ead/red/M2>. [Fecha consulta: mayo 2009].

PEA D. Roy. *The Journal of the learning sciences* (Vol. 13. No. 3, 2004). *The social and technological dimensions of Scaffolding and related theoretical concepts for learning education, and human activity*. 2004. pág. 423-451

QUINTANA Chris, REISER Brian J. *The Journal of the learning sciences* (Vol. 13. No. 3, 2004). *A Scaffolding design framework for software to support science inquiry*. 2004. pág. 337-386

REISER Brian J. *The Journal of the learning sciences* (Vol. 13. No. 3, 2004). *Scaffolding Complex Learning: The Mechanisms of Structuring and Problematising Student Work*. 2004. pág. 273-304

TABAK Iris. *The Journal of the learning sciences* (Vol. 13. No. 3, 2004). *Synergy: A Complement to emerging patterns of Distributed Scaffolding*. 2004. pág. 305-335

VÁSQUEZ r., Fernando. *Pregúntele al ensayista*. Ed. Kimpres. 2004

WOOD D. Bruner J. ROSS G. "The role of tutoring in problem solving". *Journal of child psychology and psychiatry*. Vol 17. 1976. <http://www.monografias.com/trabajos15/lev-vigotsky/lev-vigotsky.shtml>. *El desarrollo cognoscitivo según Lev Vygotsky*. [Fecha consulta: abril 2009].

## Reseña del Libro el Futuro de la Administración

MARTHA LUZ SUÁREZ RINCÓN

En este libro de Gary Hamel, traducido para Latinoamérica por editorial Norma el autor presenta y desarrolla sus planteamientos en torno al momento actual que atraviesa la Administración de Empresas. Es relevante anotar que el libro fue escrito en 2007 y de alguna manera, el autor logra adelantarse a los sucesos que acontecieron en el año 2008 y que desencadenaron la crisis que hasta la fecha no ha terminado.

El autor plantea que los modelos tradicionales basados en la eficiencia, la eficacia y el control resultan insuficientes frente a los desafíos del mercado actual y la competencia global. Desarrolla la idea de que tampoco resulta imitar o copiar las mejores prácticas administrativas de las compañías líderes, sino más bien generar estas mejores prácticas desde el interior de las organizaciones fomentando y fortaleciendo la cultura de la innovación.

El libro se desarrolla en cuatro partes, las cuales serán reseñadas a continuación:

La primera parte titulada, "Por qué es importante innovar en la administración de las empresas", inicia con reflexiones acerca del aparente estancamiento de la Administración como campo de estudio, en el cual hace algún tiempo no aparece un conocimiento totalmente nuevo, que haga replantear las teorías clásicas de Taylor, Fayol y otros autores, que a juicio de Hamel, los gerentes de las grandes corporaciones llevan incrustado en el ADN. A continuación sugiere el reto de reinventar la administración a los lectores, presentando ejemplos de compañías ágiles

e innovadoras que han marcado diferencia en los últimos años. Esta primera parte termina con una serie de preguntas que sirven como punto de partida a los lectores para iniciar su proceso de innovación en la gestión empresarial.

La segunda parte del libro se titula "La innovación administrativa en acción". En esta parte desarrolla una de las ideas centrales del libro apoyada en casos como Whole Foods Market y Google: la creación de ventajas competitivas desde la innovación en la gestión. Presenta la forma en que estas empresas han roto totalmente con los esquemas tradicionales y han generado modelos administrativos propios basados en sus valores y principios, concluyendo cada capítulo con la forma en la cuál estas empresas han dado respuesta a las preguntas planteadas en el apartado anterior.

En la tercera parte, "Imaginar el futuro de la administración", Hamel sugiere tres pasos para lograr el cambio en una organización mediante la innovación administrativa. Primero, se debe iniciar identificando las creencias -"grilletes"- que obstaculizan el crecimiento de la empresa. Segundo, estrategias para acoger los principios que reemplazarán las viejas creencias y tercero, aprender de cómo lo han logrado otras compañías.

La cuarta parte, titulada "La construcción del futuro de la administración", deja abiertos una serie de retos y dilemas que deberán enfrentar los gerentes líderes en innovación para generar la denominada por el autor "Administración 2.0".



# Reseña Trabajos de Grado Período 2009-1

## Programa de Administración de Empresas

### Universidad Piloto de Colombia

Los trabajos de grado que los estudiantes desarrollaron como su opción de grado durante el período académico 2009-1 se pueden agrupar en temas de proyección social, diagnóstico organizacional, planes de negocio y mercadeo.

Los trabajos de grado que se adelantaron en temas de proyección social fueron:

- Los estudiantes Octavio Galindo y Carlos Andrés Rodríguez están trabajando en una propuesta de estrategias y mecanismos para promover la participación de la comunidad universitaria en el control social a la gestión pública de las Empresas Sociales del Estado (ESEs) del sector salud en Bogotá. Este proyecto se desarrolla con el apoyo del Dr. Héctor Manuel Echavarría, funcionario de la Contraloría General de la República. Los docentes asesores de este trabajo son el profesor Ernesto Valdés y el profesor Julián Bucheli.
- La estudiante Luz Mery Parra trabajó sobre el tema de Alternativas de generación de ingresos y modos de organización entre las jóvenes de 18 a 25 años del barrio la Palestina de la localidad de Bosa, Bogotá. Este proyecto de proyección social se adelanta con la asesoría de Ernesto Valdés.
- El estudiante Ricardo Sastoque trabajó en Prácticas de Responsabilidad Social con el adulto mayor en hogares de la localidad de Bosa, en Bogotá. Este trabajo es asesorado por la profesora Norma Bonilla. Los trabajos de grado que trataron sobre diagnóstico organizacional fueron:

- El estudiante Jesús Eduardo Sánchez desarrolló el trabajo de grado titulado Diagnóstico empresarial y plan de mejora en los procesos tecnológicos y de mercadeo de la empresa Ink Optical. Este trabajo fue asesorado por el profesor Jaime Torres.

- Los estudiantes Sandra Cárdenas y Gelman González desarrollaron un Diagnóstico organizacional de la empresa de agua mineral embotellada Punto Verde. Su asesor fue el profesor Gustavo Vanegas.

Los siguientes trabajos de grado consistieron en la formulación de planes de negocio:

- Los estudiantes Luz Dary Torres, José Méndez y Milena Hernández trabajaron en la formulación del plan de negocios para crear un restaurante en Bogotá, con la asesoría de Alejandra Pulido.

- Los estudiantes Ana María Londoño, Javier Bahamón y Nelson Vivas desarrollaron el plan de negocios para la empresa productora de Maracuyá orgánico tipo exportación MARACOL, en el municipio de La Mesa (Cundinamarca). Este trabajo fue asesorado por el profesor Roberto Giraldo.

- La estudiante Kelly Soler desarrolló el plan de negocios para establecer una empresa de Oficinas Virtuales en la ciudad de Bogotá, con la asesoría de la docente Martha Luz Suárez.

- Los estudiantes Donary Jara y Alejandro Beltrán desarrollaron el plan de negocios de la empresa productora de productos plásticos para riego Colombiaplast, con la asesoría de la profesora Martha Luz Suárez.

Por último, un estudiante trabajó en un tema relacionado con mercadeo en empresas de consumo masivo:

- El estudiante Daniel Vargas desarrolló como trabajo de grado el mejoramiento de la base de datos de MINTEL GNPD, dirigido a empresas de consumo masivo, con la asesoría del docente Jaime Torres.



# Reseña Trabajo de Grado Especialización en Logística

## Análisis de la Tercerización de Servicios Logísticos Utilizados por el Sector Farmacéutico de Bogotá

AUTORES: JACIVE GARCIA VASQUEZ- JORGE OMAR QUIMBAYO  
ESTUDIANTES DE ESPECIALIZACIÓN LOGÍSTICA COMERCIAL Y E INTERNAL

Actualmente se habla sobre temas LOGISTICOS a nivel mundial y encontramos varias fuentes de información de enorme importancia. Entre ellas se destacan los documentos científicos que se generan en torno a investigaciones, estadísticas, informes especializados que realizan importantes entidades públicas y privadas sobre la LOGISTICA, se realizan, conferencias, simposios, congresos eventos que a diario se celebran en el mundo y en Colombia en los que se produce un intercambio de gran riqueza y valor entre los especialistas y el sector industrial.

La industria farmacéutica no es ajena al conocimiento y aplicación sobre Supply Chain y Logística en sus procesos productivos y de comercialización. En Colombia en los últimos años han venido regionalizando su producción, con el fin de optimizar la capacidad instalada de los laboratorios y mejorar los canales de distribución, presentando un cambio en la actividad productiva de producción a comercialización. En la continua búsqueda de la ventaja competitiva, las empresas farmacéuticas colombianas se

ven obligadas a adoptar decisiones cruciales en cuanto a su manejo y gestión, tienden a analizar y reenfocar las actividades y procesos internos que acorde a la misión y objetivos estratégicos de la empresa, les permita aprovechar al máximo sus recursos para afrontar las diferentes necesidades del consumidor.

El sector farmacéutico se enfrenta actualmente a una serie de retos, entre los que se encuentra la necesidad de aumentar la innovación, reducir los costos de producción, desarrollar nuevos productos y reducir el precio de los medicamentos, enfrentando una creciente competitividad motivada por la necesidad de fortalecer y hacer más eficientes las operaciones globales. En respuesta a estos desafíos, este sector se está convirtiendo en usuario activo de la tercerización de servicios logísticos, motivo por el cual nos llevó a esta investigación en el sector farmacéutico en Bogotá para investigar y analizar qué actividades y procesos subcontratan con operadores logísticos especializados, las ventajas y desventajas de estas negociaciones y si realmente

encuentran todos los servicios que necesitan en un solo operador. Esta investigación, recolecta información de las fuentes primarias de algunos laboratorios farmacéuticos para analizarla y evaluarla y de esta manera obtener nuestras propias conclusiones sobre los servicios logísticos que se le prestan al sector.

Sin embargo debemos preguntarnos y buscar respuestas sobre:

Cuál es el valor agregado de la tercerización? En todos los casos la tercerización de los servicios logísticos es exitosa, reduce realmente costos? Será que los operadores Logísticos en Colombia están a la vanguardia para satisfacer la demanda de necesidades logísticas al sector farmacéutico? Estamos preparados los futuros gerentes logísticos para afrontar estos nuevos retos de la tercerización de servicios logísticos para cualquier sector productivo y/o servicios en Colombia? tenemos las herramientas, los conocimientos, la experiencia, las limitaciones?

En conclusión, esta investigación nos servirá para confirmar que servicios logísticos terceriza mas este sector y si los operadores logísticos están dispuestos a mejorar e innovar en la prestación de sus servicios. Despejaremos estas dudas y confrontaremos los resultados obtenidos de nuestra indagación con los publicados y escritos por expertos en el tema, posiblemente descubriremos nuevas interrogantes sobre este contenido que servirá como base para nuevas investigaciones.



# Reseña

## LIBRO “Proyectos: Formulación y Criterios de Evaluación”

LEONARDO SANTANA VILORIA<sup>1</sup>

Luego de que la gestión actual pasara del enfoque por procesos al enfoque por proyectos nació toda una literatura, cada día mas amplia, acerca de la formulación, evaluación ex - ante y ex - post y la gestión de proyectos. Sin embargo dentro de esta literatura no existía un libro que enfatizara en las herramientas desarrolladas para la formulación y abarcara, junto con los tradicionales estudios de mercado, técnico y administrativo, los estudios legal y ambiental.

“Proyectos: Formulación y Criterios de Evaluación” presenta las metodologías actuales mas importantes utilizadas para convertir una idea en PROYECTO y resolver los interrogantes clave dentro de la planeación del mismo. Su objetivo es enseñar todos los aspectos técnicos y metodológicos posibles que se deben considerar en el momento de formular y evaluar proyectos de inversión. En este libro, ocho autores expertos en formular y evaluar proyectos de inversión, desarrollan las propuestas de manera profunda práctica y didáctica.

De esta manera cada autor, de acuerdo a su especialidad, ha contribuido a los diferentes temas de investigación de mercados, ingeniería del proyecto y evaluación financiera entre otros. El material en la web que acompaña al libro esta enlazado con fuentes originales y contiene las plantillas, en diferentes formatos, para que

el lector introduzca los datos de su propio proyecto facilitando la labor de formulación y evaluación.

El libro empieza con un capitulo de generalidades de los proyectos para pasar luego a técnicas de identificación. Se presenta igualmente la tipificación y los componentes que constituyen cualquier proyecto. En lugar del tradicional estudio de mercado se encuentra un capitulo de inteligencia de mercados, que resalta el concepto de segmentación y mercados inteligentes. El estudio técnico presenta las herramientas de ingeniería, tamaño y localización de los proyectos. Esto da paso a la presentación de los principales criterios de evaluación financiera y a un completo capitulo de técnicas de evaluación económica y social. Un novedoso capitulo de estudio ambiental complementa esta parte. Por ultimo se encuentra el estudio administrativo y una introducción a los aspectos legales de los proyectos.

En conclusión “Proyectos: Formulación y Criterios de Evaluación” es un aporte definitivo a la literatura en proyectos<sup>2</sup> que será de gran ayuda en el ámbito académico y profesional a quienes se preparan para la muy satisfactoria labor de aportar al desarrollo nacional a través de la solución de un problema convertida en un PROYECTO.

<sup>1</sup> Docente Asociado Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

<sup>2</sup> Ver la pagina del Project Management Institute (PMI) Capitulo Colombia, donde se presenta como el único texto de referencia en español.

# Opinión

## · La Explosión de la Burbuja ·

# Vivencias de un inmigrante en la crisis del mercado inmobiliario Español

PACO LÓPEZ ARÉVALO<sup>1</sup>

Con la idea de realizar una especialización de 2 años en arquitectura y regresar a mi país tras esto, con el peldaño de los 30 años superado, España es mi destino, así pues, para el 1 de Enero de 2002 se vive ya el importante ingreso de la moneda Euro como única divisa para todos los países de la Unión Europea; las famosas pesetas, tienen los días contados, las conversiones y las calculadoras con valores dobles son los souvenirs más vendidos y regalados, el despertar de una nueva economía basada en la construcción de viviendas hace que se recalifiquen terrenos rurales, se realicen más proyectos urbanísticos y el crecimiento de la contratación de mano de obra no calificada abre las puertas a cientos de miles de inmigrantes que ven su posibilidad de progreso en el bonanza de las empresas inmobiliarias Españolas.

Estudiar y trabajar nunca ha sido tarea fácil y más aún en el extranjero, mi primer año de

estudios no fue nada relevante, cuando vienes quieres agarrar el mundo en tus manos, pero las condiciones son otras. Empezando con la conversión de la moneda de una divisa menor a una mayor, piensas: "aquí los altos costos en alquileres y viviendas son astronómicos". Para el 2002 el alquiler medio para una vivienda de 2 dormitorios en 55 m<sup>2</sup> oscilaba entre 400 y 600 € y una vivienda usada de iguales características rondaba los 150.000 a 180.000 €, sin embargo para una economía que parece convertirse en "muy estable" los precios son accesibles y las viviendas de segunda mano empiezan a ser objeto de deseo por parte de agentes de la propiedad inmobiliaria, que además ofrecen vivienda nueva a cambio de un "pequeño incremento" del resultante de la venta de tu primera vivienda, así pues "el estrenar casa" se empieza a convertir en una obligación, hay que aprovechar las vacas gordas, vender tu casa a buen precio y estrenar un chalet ó ganar más metros cuadrados.

<sup>1</sup> Arquitecto. Universidad Piloto de Colombia. Universidad del País Vasco.  
Correo-e: pacolopezarevalo@arquitecto.com



Como dije antes, no es algo nuevo contar que los primeros años en otro país son los más difíciles, pero la oportunidad de pasar de ser un trabajador anónimo a ser parte de una gran empresa, siempre esta pasando por tu cabeza, más aún, si por donde caminas o te mueves hay 2, 3 y 4 o más grúas erguidas, construyendo torres y edificios con apartamentos, dúplex, áticos, buhardillas, etc. etc. y el presupuesto da hasta para que se contrate a famosos arquitectos de talla internacional para diseñarlos y lo mejor:

"todo se vende", el precio de los alquileres es desorbitado, haces cuentas y con lo que pagas de renta de alquiler mes a mes podrías pagar tu propia vivienda, pero hay un pequeño-gran problema "eres inmigrante" los bancos prácticamente restringen créditos de estas características y lo hacen con mucha razón; pero a medida que los años pasan muchos trabajadores extranjeros han podido asentarse en empresas constructoras con sueldos relativamente buenos y los ahorros empiezan a verse paulatinamente; los bancos intentan confiar; yo por mi parte me dejaré tentar por el impresionante desarrollo inmobiliario y entraré de lleno a ver el funcionamiento de una empresa multinacional italiana de intermediación inmobiliaria que para el año 2002 tiene en Es-



una empresa multinacional con gran cobertura nacional y trayectoria, el resultado puede ser muy interesante.

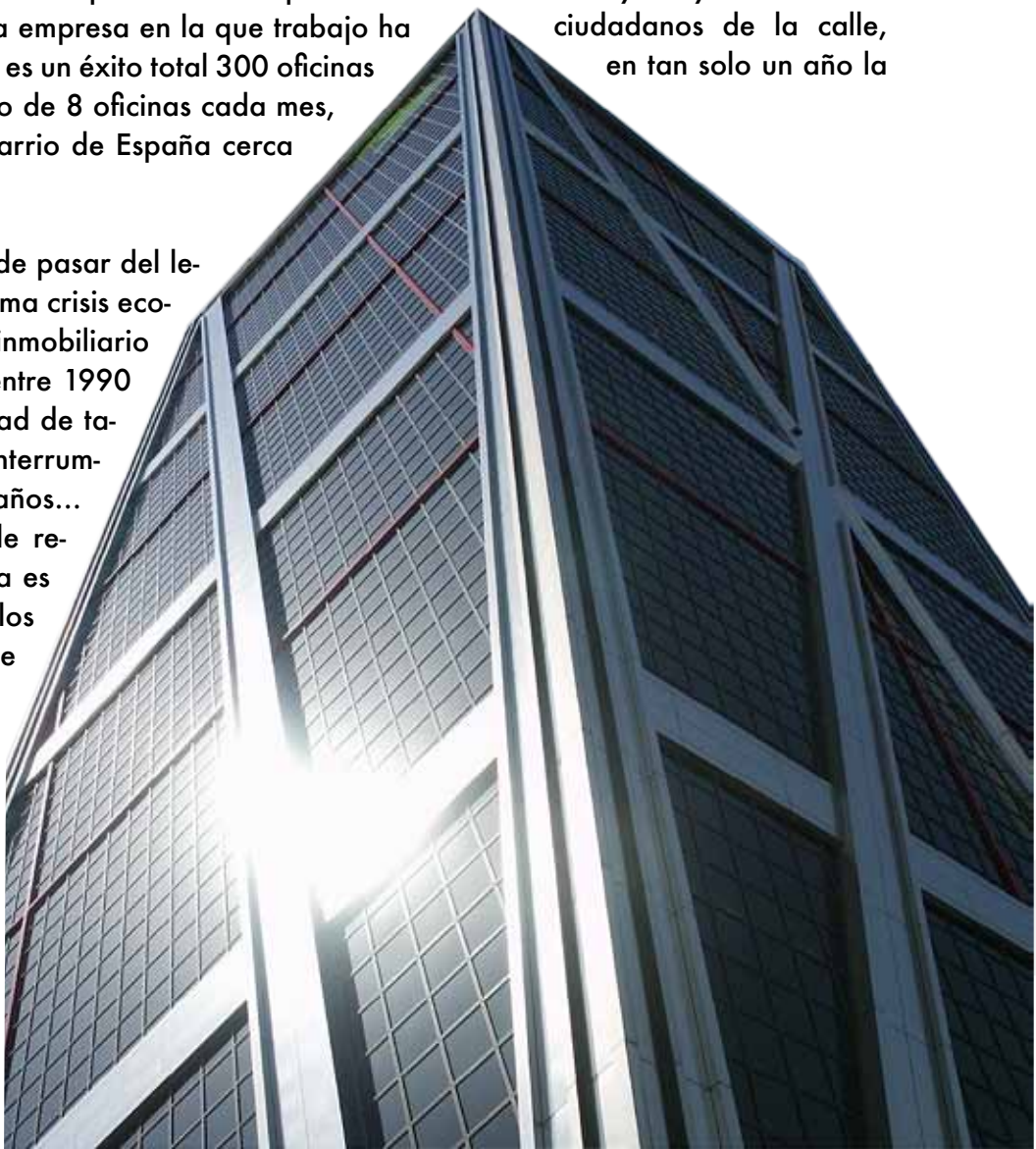
Las ventas crecen, los tiempos de venta bajan, las comisiones se disparan, los precios continúan al alza, el terreno edificable o urbanizable empieza a desaparecer, las promotoras multiplican delegaciones y traspasan fronteras, así Europa del este es el objetivo, en cada esquina hay una oficina o "pequeño despacho inmobiliario improvisado", todos queremos estar posicionados en el mejor renglón de la economía española, el inmobiliario: ó vendes, ó compras ó intermedias, estamos en una época inigualable, el derroche es evidente, estamos subiendo como la espuma de un buen champán francés.

paña 750 oficinas, para esto tendré que arrancar de cero y aprender su "filosofía y técnica de trabajo tan fructífera"; así que seré parte de una de esas 750 franquicias y aunque el trabajo aparentemente me parece primeramente fácil, descubro muy rápido lo pesado y estresante que puede convertirse trabajar hasta 10 horas diarias ó más de lunes a viernes en un principio, para después incluir los sábados por supuesto; la ventaja: hay mucho trabajo, pues "todos quieren cambiar de casa" y si tienen el respaldo de

Mi ascenso en la multinacional de intermediación inmobiliaria es rápido, en 6 meses de Asesor inmobiliario paso a ser Responsable de oficina y en menos de un año compro acciones de la misma, al poco tiempo adquiero también el 50% de otra franquicia, el negocio va demasiado bien para ser verdad...pero cuanto durará? Es el momento de apostar por la empresa, abrir nuevas oficinas es el reto; lo asumo, cambio de provincia y de ciudad de residencia, no me importa: apertura de una nueva oficina en nuevas tierras, compra de acciones de otra que marcha de forma irregular, todo tiene que ser muy pero muy rápido, operaciones van, operaciones vienen, las palabras especulación, reventa, hipoteca, están a la orden del día y se mezclan con palabras no tan conocidas como euribor, IPC, tasación, etc. casi no las conocemos pero no importa hay que comprar, aprovechar la oportunidad talvez única; los bancos prestan el 90% del valor de la vivienda, si tienes un avalista hasta llegan al 100% y no te piden ni tan siquiera cuota de entrada, que bien vivimos, la empresa en la que trabajo ha pasado de 750 a 1050 oficinas, es un éxito total 300 oficinas en 3 años 100 al año, promedio de 8 oficinas cada mes, tenemos una oficina en cada barrio de España cerca de usted...!

Por supuesto llega el momento de pasar del letargo a la cruda realidad, la última crisis económica derivada del mercado inmobiliario se dio hace menos de 7 años entre 1990 y 1996 donde, según la sociedad de tasación las viviendas bajaron ininterrumpidamente durante 6 largos años... ahora, el ciudadano de la calle reacciona al ver que una hipoteca es para 30, 35 ó 40 años para los más jóvenes; con una cuota que puede sobrepasar sus ingresos. Para el año 2004 el diario británico The Economist ya aseguraba que la sobrevalo-

ración de la vivienda en España está en un 50%, así, las ventas bajan, aunque los precios no, los bancos no obstante tarde también reaccionan. Para el año 2005 el euribor que es el European Interbank Offered Rate o mejor dicho, el tipo europeo de oferta interbancaria que hasta entonces había bajado, empezó su escalada y con ello la alteración y la resultante subida en las cuotas hipotecarias y en tan solo un año recuperó la bajada que en su momento tuvo....yo soy uno de esos ciudadanos de la calle, en tan solo un año la



cuota de mi hipoteca ha llegado casi a duplicarse, mi sueldo mensual no es el mismo, a mi esposa se le termina el contrato después de 4 años de trabajo sin pausas, no lo esperábamos. Nosotros y cientos de extranjeros y de "no extranjeros" tenemos problemas, las ventas están por el suelo, en mi empresa los gastos mensuales desangran los pocos ingresos, los cánones por publicidad no se pueden bajar, los royalties tampoco, varias oficinas con más antigüedad y menos resultados empiezan a cerrar, las cosas no andan del todo bien, más aún si nos dejamos contagiar por el llamado pánico colectivo; pero los egresos superan los ingresos, así no se puede aguantar por mucho tiempo, las grandes cantidades de dinero obtenido años atrás empiezan a ser fondo de una inestabilidad inaguantable, la palabra quiebra ronda todo el día y antes de sufrir una iliquidez mayor será mejor terminar

con las sociedades a tiempo y creo que ha llegado el momento de dejar la empresa de 1050 oficinas a día de hoy solo funcionan 380...la vivienda usada no se vende, en cada edificio se pueden ver 4, 5 ó más carteles de diferentes viviendas, no hacen falta intermediarios, hace falta venderlas, sin embargo siempre quedará la opción de construcciones nuevas, tendré que empezar de cero nuevamente y buscar trabajo en lo que puedo desempeñarme, en mi nueva ciudad de domicilio puedo ubicarme en la promoción de viviendas de una gran constructora Española y afortunadamente en 7 meses logro una pequeña mejoría económica después de la debacle que me cayó, pero hay que tener confianza en uno mismo y en la economía del país, así al poco tiempo me llaman de una promotora local con mejor sueldo y mejores condiciones laborales, estoy entusiasmado, pues el gobierno





central asegura que no existe crisis inmobiliaria ni económica, sino una "suave desaceleración" sin embargo, el F.M.I. - Fondo Monetario Internacional, asegura lo contrario, para mediados del año 2006 se presenta la subida más fuerte de los tipos de interés y las hipotecas empiezan a ser inaccesibles para todos, paralelamente una crisis muy contrastada en el mercado estadounidense dispara las alertas mundiales y todo lo que pasa en EEUU, puede pasar en Europa o no? 2007 será el año definitivo, en las principales capitales, Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia los precios de las viviendas de segunda mano empiezan a bajar, razones obvias, nadie quiere comprar; la vivienda nueva se mantiene aunque tambaleándose y a finales de año veremos a grandes empresas promotoras nacionales hacer sociedades y alianzas para salvaguardarse del desplome e irse a la quiebra una tras de otra.

Para 2008, la burbuja inmobiliaria ha explotado!!!, la crisis ha llegado, esta entre nosotros, vive con nosotros y aunque para mí la crisis lleva casi un año ya, es lógico que para las grandes empresas hasta ahora empieza. Acto seguido las quiebras y las llamadas suspensiones de pagos son noticias de portadas, el desempleo empieza su escalada, el sector de la construcción el más afectado, el número de desempleados es comparado con el que se presentó hace una década y las desalmadas apuestas pueden oírse en todas partes: quien será el siguiente? Las bajadas en Bolsa de empresas fuertes son evidentes, los problemas ya no son solo para empresas inmobiliarias, ahora se les unen grandes grupos bancarios que anuncian iliquidez, para fortuna de algunos, surgen las ayudas de los gobiernos

centrales, no se pueden dar estos casos en países como Estados Unidos, Japón, Alemania, China, Reino Unido, Francia e Italia considerados potencias mundiales y aunque no es el caso de España, que según un estudio de comienzos del 2007 afirmaba con beneplácito que ocuparía el puesto octavo del G8 desplazando a Canadá y superando a Rusia e India. Con la situación que vivimos es raro que aún pueda existir alguien que lo crea, pero los 2.261.925 desempleados son la otra cara de la moneda. Yo aprovecharé para continuar con mi profesión, los sábados y domingos también se puede crear y trabajar.

Es curioso, vine por estudios y llevo ya 7 años, obtengo la nacionalidad española y probablemente me embarque en un proyecto que plantea invertir en Colombia, donde varios promotores ibéricos con anterioridad, vienen desarrollando proyectos de vivienda turística principalmente en Cartagena de Indias, Bogotá, Pereira y Cali, ciudades con gran presencia de emigrantes en España. Según el análisis de los socios accionistas Colombia posee una economía que aunque crece, no es sostenible y así lo expresaba una publicación de una importante universidad Colombiana, sin embargo el cambio de divisas alcanza máximos históricos  $1\text{€} = 3.100$  pesos colombianos, el proyecto que se desarrolla con un hermetismo absoluto plantea la construcción de 300 viviendas unifamiliares y 50 apartamentos con una inversión aproximada de 15 millones de euros, sin incluir el terreno que es considerado aporte de socios según me lo hacen saber, mi tarea in-situ, aparte de coordinar las negociaciones entre socios colombo-españoles y verificar aspectos técnicos del anteproyecto, era la de calcular y casi vaticinar las utilidades de la pro-

moción a desarrollarse en 3 etapas, durante 3 años entre ejecución de las obras y ventas, la primera fase seria la de prueba, pero ningún socio está dispuesto a arriesgar ni un solo céntimo o peso Colombiano, si no hay utilidades es obvio: mejor esperar a que la perspectiva mundial cambie, las economías fluyan, la inversión reviva y las empresas vuelvan a prosperar; pero en estas fechas cualquiera podría predecir que no es el momento para invertir incluso si por 1€ te dan 3.100 pesos; lo importante es producir un 30% o más de utilidades... algo imposible para cualquier país ubicado en Sudamérica, incluso Europeo y mas aún si es Colombia que aunque el precio del petróleo y el carbón continúan de subida y el café se mantiene estable, el salario mínimo para el 2009 esta calculado en 497.000 pesos, o sea unos 160,32 euros.

Ante tal situación solo nos resta esperar, suena absurdo pero sabemos que en las estadísticas existen picos altos y bajos, más aún en el mercado inmobiliario y las empresas dedicadas a la construcción. Ahora con una tasa del 17,4% de desempleo en España que supera los 3.644.880 desempleados, datos para el 1 de Mayo de 2009, contradictoriamente se empieza a percibir un mejor panorama, el desempleo sube aunque en menor porcentaje, la industria automotriz logra incorporar algunos trabajadores, los precios de viviendas nuevas y de segunda mano se estabilizan y muchos consideran que la baja ha superado en muchas provincias el 25%, las hipotecas disminuyen gracias a la bajada de los tipos de interés y el euribor; los estadistas más optimistas aseguran que lo mas grave ya pasó, pero hasta el 2010 no se retornará a una prematura normalidad, ahora pues, mientras llega esa anhelada normalidad, es el mejor momento para capacitarse y aprovechar el tiempo al máximo, yo continuo explotando mi profesión y buscando trabajo como muchos españoles y extranjeros, me considero de los dos lados y lo hago siempre con mucho positivismo, los últimos años me han enseñado a superar varios retos, a cambiar de país, a trabajar en atmósferas diferentes, a disfrutar de las mieles del éxito, a caer en una quiebra, a levantarme y volver a empezar, así que hago caso del viejo dicho popular que reza: Que no hay mal que dure cien años...

# A Propósito de los ECAES

## Un Modelo Inconsistente para Evaluar Conocimientos de Mercadeo

JAIME TORRES D.<sup>1</sup>

Preguntas tomadas al azar de las pruebas preparatorias para los ECAES en el área de mercadeo.

1°. La segmentación de mercados tiene como fin:

- a. Identificar grupos homogéneos de consumidores
- b. Utilizar eficientemente los recursos del marketing
- c. Identificar oportunidades de mercado
- d. Identificar grupos homogéneos de productores

2°. Una compañía productora de computadores y sus componentes, produce y lanza al mercado, una línea de computadores de bolsillo de alta tecnología y calidad, amparada por patente. En la etapa de introducción al mercado, la estrategia más recomendada para la compañía sería definir un precio:

- a. Bajo de introducción para penetrar el mercado de una manera rápida.
- b. Alto para capturar el nivel más alto del mercado.
- c. Basado en los precios de los productos de la competencia.
- d. Basado solamente en los costos y margen de utilidad.

*<sup>1</sup> Publicista. Profesor Medio tiempo Programa de Administración de Empresas Universidad Piloto de Colombia  
Correo-e: categorycol@yahoo.com*



3°. Recientes estudios indican que el habitante urbano carece cada vez más de tiempo para ir de compras. Una compañía se dispone a introducir al mercado un menú alimenticio unipersonal, precocido y balanceado nutricionalmente, dirigido a profesionales que viven solos. El canal de distribución que usted recomienda como el más apropiado para este producto es:

- a. Grandes superficies, porque todo el mundo hace sus compras en estos lugares.
- b. Tiendas especializadas, pues es el sitio que estas personas elegirán para encontrar el menú.
- c. Tiendas de barrio, porque quedan cerca al sitio de residencia de las personas.
- d. Mercadeo directo, porque garantiza entrega focalizada.

Las anteriores preguntas, son sólo una pequeña muestra de las que hacen parte de las pruebas que en el área de mercadeo se le formulan a los estudiantes de Administración de Empresas en el marco de los ECAES (Exámenes de calidad de la Educación Superior) con el fin (suponemos) de tener en cuenta los “principios rectores de la evaluación de la educación” conforme lo establece la Ley 1324 de reciente promulgación (Julio 13 de 2009) en su artículo 3, que en uno de sus apartes establece que “Los Exámenes de Estado a los que se refieren los literales anteriores tendrán como propósito evaluar si se han alcanzado o no, y en qué grado, objetivos específicos que para cada nivel o programa, según el caso, señalan las Leyes 115 de 1994 y 30 de 1992 y sus reglamentos, las que las modifiquen o complementen”. (1) En otros términos, se trata de medir si los estudiantes adquirieron los conocimientos y las competencias para los cuales se definieron los objetivos formativos de los Programas, en este caso de Administración de Empresas.

Se abona sin duda, las buenas intenciones que inspiraron a quienes juiciosamente un día se sentaron a pensar qué preguntar en el campo de mercadeo, sin pensar seguramente que, las respuestas eran más complejas que las definidas en el modelo que concibieron.

Para empezar, diremos que a todas las preguntas, faltó agregarle tres opciones más de respuesta:

- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores
- Depende de los objetivos

Hemos tomado solamente tres preguntas de los simulacros preparados por Ascolfa, para poder explicar mejor este asunto.

En relación con la primera pregunta referida a segmentación, la respuesta según la guía preparada, es b (Utilizar eficientemente los recursos de marketing), una respuesta tan obvia como



vaga que podría ser descalificada por simplista. ¿Quién puede asegurar que no es la primera respuesta? (Identificar grupos homogéneos de consumidores) cuando se sabe que la segmentación se define como “el proceso de dividir un mercado en grupos homogéneos de compradores, con características, necesidades, percepciones y comportamientos similares que podrían requerir productos y servicios diferentes a los de otros grupos”. O también puede ser la 3ª opción (Identificar oportunidades de mercado) pues, por simple raciocinio, segmentar mercados permite a las empresas conocer mejor las necesidades de sus grupos de referencia y desarrollar nuevos bienes y servicios que atiendan las expectativas de los consumidores.

Tanto unas y otras, son correctas si consideramos que la segmentación de mercados, es el punto de partida de un plan de mercadeo y que de la forma cómo se determine ese segmento de mercado (con base en investigaciones), dependerán las orientaciones estratégicas y tácticas del plan de acción.

Obsérvese entonces que por lo mismo, las respuestas son mutuamente incluyentes y en tal sentido, cualquiera haya sido la respuesta, debe validarse como acertada porque suman para entender el concepto, y en las tareas de mercadeo, la suma hace la diferencia. (El concepto de un todo o gestalt – “el todo es mayor que la suma de sus partes” - creado por los psicólogos de la Gestalt y conocido desde 1912 por los trabajos de Max Wertheimer, siempre han sido de gran ayuda en los procesos de mercadeo y principalmente, de construcción de marca).

De hecho, y como para terminar de enredar la pita, pudiéramos decir que también sería correcta la respuesta “Ninguna de las anteriores” (si existiera en el examen), pues, si bien es cierto, segmentar mercados significa homogenizar, nada más heterogéneo que un grupo de compradores con la misma necesidad ya que analizados a fondo, muestran diferencias significativas. Eso lo saben muchas empresas que prefieren no definir sus segmentos de mercado porque encuentran pocas coincidencias entre

los mismos miembros de sus mercados objetivos (por ejemplo, ¿quién puede definir el segmento de mercado de Coca Cola si todo el mundo la consume?). Lo cierto es que, cada día es más difícil definir los alcances de la segmentación de mercados, y las tradicionales dimensiones que se usan como referentes macro, han dado paso a nuevas técnicas en las que pesan más los comportamientos subyacentes de los consumidores, esos que pertenecen más a las dimensiones emocionales, y que detectarlos son un verdadero desafío para las empresas.

La segunda pregunta que trata específicamente sobre la fijación de precios, plantea igualmente un buen número de inquietudes, porque la respuesta que la guía da como acertada es la opción b (Alto para capturar el nivel más alto del mercado) y ésta respuesta por un lado, parte de conceptos revaluados que suponen la absoluta racionalidad de los mercados, y por el otro, desconoce los objetivos que en función del precio, se tracen en el interior de las empresas. Me explico. Partiendo de la base de que la calidad es un factor común en los mercados de productos de alta tecnología y que a la larga los

consumidores esperan resultados similares de los bienes que adquieren, el precio pasa a ser factor determinante y decisorio. Si alguno de ustedes compró celular cuando llegaron al país hace alrededor de 15 años, y pagó un millón de pesos a valor de ese entonces (pesos más, pesos menos) hoy estaría justificando ese precio. En este tipo de productos, a medida que los mercados maduran, los precios se desploman y se convierten en artículos corrientes, con lo cual, en la mente de las personas existe una idea de lo que pueden pagar por él, y cuando el precio llega a ese punto, lo compran (punto de encuentro entre el precio real y el precio percibido). ¿Por qué hoy en día, con el desarrollo de la tecnología que cada día es más asequible al grueso de la población, las personas han de pagar más por un producto que bajará indefectiblemente



de precio y proporcionará mejores soluciones que los primeros que salieron al mercado? Salvo algunos muy pocos compradores iniciales, la mayoría esperará que el precio venga a ellos.

El otro aspecto crítico en esta 2° pregunta, está relacionado con el desconocimiento que se tiene de algunos puntos básicos referidos a objetivos que trace la empresa en torno a la fijación del precio para sus productos.

Alguien dijo que "el precio es un termómetro que mide lo bien que se ha hecho el resto del trabajo de marketing y de administración" (K. Clancy - La revolución del marketing), de manera que reducir el crítico concepto del precio a una pregunta con cuatro opciones de respuesta, es desconocer la complejidad que le es inherente y la carga de responsabilidad que le cae por cuanto ésta variable no considera solamente intereses de mercadeo, sino intereses financieros y económicos y de paso, puede proporcionar estabilidad y permanencia al negocio. Entonces, es dable pensar ¿cuál sería la respuesta válida? Cualquiera, dependiendo de los objetivos que la empresa se haya trazado. Si los objetivos son financieros, la prioridad son los resultados a corto plazo antes que el rendimiento en el largo plazo; si los objetivos se orientan a buscar una alta cuota de mercado relativa y tener una posición dominante, seguramente establecerá precios lo más bajo posible a través de la ecuación costos bajos y mejores ganancias a largo plazo; como igualmente, puede decidir liderar la categoría con un precio alto pero ya no por razones financieras, sino de mercado.

Es entendible entonces que las empresas busquen razones no vinculadas al precio para que sus productos sean adquiridos y poder permanecer en el mercado. Con esta lógica, las empresas tratan de cerrarle el paso a los competidores que tienen en el precio, la variable del mix de mercadeo más fácil de copiar.

En todos estos casos, el concepto de calidad real y percibida prevalece y no es necesario hacer distinciones en torno al mismo.

La 3° pregunta de esta muestra, tiene una respuesta que es también claramente cuestionable, pues los objetivos de distribución tienen que garantizar cubrimiento y cobertura y llevar los productos a manos de los consumidores donde estos se encuentren. No parece responder a esta exigencia la respuesta que propone el examen (b. Tiendas especializadas, pues es el sitio que estas personas elegirán para encontrar el menú) y denota un criterio muy cerrado que sin duda aplicado en la práctica, llevaría a un fracaso comercial. En principio pudiera pensarse que la respuesta de los evaluadores es correcta, pero un corto análisis, la descalifica por varias razones. Primero: los productos que allí describen, desde hace ratos, hacen parte del portafolio de las empresas de bienes de consumo y no tienen nada de extraordinario como para ser distribuidos sólo en tiendas especializadas; segundo, habría que preguntarse si estas tiendas están localizadas geográficamente cerca de los consumidores, pues no hay que olvidar que la mayoría de los estudios, ubican la cercanía como la primera razón por la cual las personas

escogen los sitios para comprar; y tercero, los productos deben ir a donde están los consumidores, de manera que si la gente compra en los supermercados, hay que estar allí; si compra en las tiendas, hay que estar allí. Este axioma lo olvidaron al formular la pregunta y definir una respuesta, que como lo hemos anotado, no aguanta un análisis serio.

Quizás lo que hace complicado evaluar conocimientos en mercadeo, es que no existe un único camino para desarrollar actividades exitosas; su base creativa no conoce límites y por lo mismo, no se guía por un único parámetro; existen tantos enfoques como especialistas y empresas hay; lo que para unos es válido, para otros no tiene sentido; lo que funcionó en un lugar, en otros pudo haber sido un verdadero fiasco. Basta repasar los conceptos de A. Ries y J. Trout y tratar de cruzar las experiencias con casos locales, y la cosa no da por ningún lado. La situación es tan caótica como interesante, y a pesar de que las empresas han desarrollado sus propios modelos estratégicos y tácticos, no siempre pueden replicar los éxitos en productos de sus mismas líneas y deben hacer cambios dramáticos en sus enfoques. Ya William Cohen, se encargó de recordarnos que Drucker planteaba que la estrategia de marketing no es ni siquiera complementaria de la táctica de mercadeo, y que “si el mercadeo se hiciera a la perfección, vender en el sentido estricto de la palabra, sería innecesario” (En clase con Drucker – W. Cohen – Editorial Norma).

¿Entonces qué hacer para evaluar conocimientos en mercadeo? El mercadeo ante todo, existe para facilitar la toma de decisiones en lo estratégico y en lo táctico y a eso deben apuntar las evaluaciones; existen conceptos universales que son comunes en todas partes y se enseñan ante todo, para que los estudiantes desarrollen criterios que deben tener claros al momento de enfrentarse a la realidad. Pretender que los estudiantes en un examen tomen decisiones de mercadeo sin que tengan un marco de referencia y un análisis del entorno, es completamente desacertado por decir lo mínimo. Ni el más ínclito estrategia tendría las respuestas; de hecho, ese mismo estrategia, se rajaría en estos ECAES.

Quizás este artículo no diga cómo se tienen que hacer los ECAES en el área de mercadeo porque ese tampoco es el propósito, pero si, puede llamar a una reflexión realistas sobre cómo proceder con un poco más de profundidad y responsabilidad en las futuras evaluaciones y evitar la ligereza que hasta ahora se ha visto. La duda razonable que impera en todo proceso comercial, no puede reducirse a unas respuestas simplistas, máxime cuando las estadísticas están plagadas de datos que señalan que el fracaso y las frustraciones alrededor de nuevos desarrollos de bienes y servicios, están a la orden del día. Si no lo creen, los invito a hacer el ejercicio sencillo de llenar una hoja en blanco, con la lista de productos y marcas que hace un año estaban en el mercado y hoy nadie da razón de ellas. Se sorprenderán.



# Académico

## University Academic Program Self-Evaluation and Professional Certification: both sides of the story

*"We all are responsible for everything and I more than the others"*  
F. Dostoievski

FRANCISCO PÉREZ NAVARRETE<sup>1</sup>

*Manuscript received: September 8 /2008*

*Paper accepted: July 17/2009*

### Abstract

The article describes the role of graduates in front of academic programs selfevaluation, the quality accreditation by agencies and professional certification by associations. It affirms the judgment of an university is driven by means of the evaluation of its graduates and -on the other hand- they expect transparency, dignity, aptitude, innovation, social responsibility from their "Alma Mater".

**Key Words:** Self-evaluation, quality assurance, universities.

### Introduction

Not only in the self-evaluation academic programs of Institutions of Higher Education (IHE), but also in the accreditations for their quality by national or international authorities, the graduates from these programs are the "touchstone" to judge and assess the results and impacts.

The judgement of graduates must take into consideration the entry and exit levels in the education system, the employer's expectations and the needs and interests of the students, as well as to take into account the country and the region's needs on the macro level, the needs of professional skills, and concerning professions and disciplines, the dynamics of the labor markets and the disciplinary and scientific innovations.

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial, Universidad de Los Andes. Magister en Informática, en Dirección Universitaria, en Recursos Humanos.  
Decano Académico Programa de Administración de Empresas Universidad Piloto de Colombia.  
E-mail: francisco-perez@unipiloto.edu.co





For the Universities it must be clear that the main link between science and education with development consists of the contribution of knowledge to "social innovation" (Pérez N., Francisco, "Postgraduate education and labor" ("La formación posgradual y el trabajo"), in the Trabajo & Seguridad Social Magazine, Year 7, No. 40, Bogotá, August 2001) understood as the adoption and use of knowledge to improve the citizens' quality of life, to increase the coverage of education, to make it more fair and comprehensive, in order to improve the institutions' efficacy, effectiveness, and efficiency, to increase competitiveness and productivity, and to contribute to the peaceful solution of the problems of the communities.

The professional certification presupposes a referent of expected competences (cognitive, labor, value, socio-affective among others) which are

valued and measured according to each individual case. The professional "market" nowadays aims at a standard of competencies to facilitate mobility – risking "standardizing" – whereas the one that the IHE and people must redeem and maintain the distinctive socio-cultural distinctions (their ethos) which mark the differences in the "how" of each society, accepting as a fact that the graduate has control of the object, the methods, the instruments, the technique and technology. It is in this context of higher education that Roeland in't Veld states that "regulations, as always, destroy variety" (Roeland in't Veld, "Threats and Opportunities in the evaluation of higher education" in "University evaluation and accreditation: methodologies and experiences" UNESCO, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1997.)

## Cycles of Supplies and Demands SOCIETY – UNIVERSITY – PROFESSIONAL



In the University, Society, Graduates (Professionals) relationships "Supplies and Demands" circulate, and when contrasted, allow us to verify the fulfillment of what was promised by the University (its intentionality, its intention) in its mission statements. It is in this sense that practicing professionals are, as mentioned before, the touchstone of the IHEs, their intentions, their principles and values vs. their results. This is where the postulates of Being, Knowing, Doing and Transcending take shape, are personalized, materialized and become evident, which the University promised in its service provision contract formalized in the registration act.

Society from its fields (local, regional, national, international, global) and from different "groups of interest" expects the Institutions of Higher Education to be able to anticipate, to prospect regarding

the economy, technology, science and the environment, and to be aware of the problems and needs; it expects that the institutions of Higher Education will "generate the diagnoses and contribute to the formation of a vision which is compatible with the new economical, political, social, intellectual and ideological coordinates of the contemporary world..." as stated by the National Accreditation Council, NAC of Colombia. This way we can speak of a "Glocal" university which while inspired on the Global level, acts on the Local level. However, the main concern, according to Juan Ramón de la Fuente, Director of the Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, is that the University may "not only transform itself, which is correct, but it may become denaturalized; that institutions may prevail, without any academic rigor whatsoever, without any ethical content, without any social content..."

The University must contribute to the transmission of values and to the formation of habits for coexistence, for conflict resolution, without exclusion, with fairness, with the construction of a "social fabric" and with justice, with respect for culture and - it is obvious - in the generation of wealth. Its Social Responsibility goes beyond philanthropy or assistance; it surpasses welfare, and arrives at absolute respect for Human Rights, at the application of the directives of the International Labor Organization, ILO, the respect for copyright laws, among other dimensions. On a global level, the United Nations Organization, UNO, has established the "Objectives of the millennium" that in 2007, impose on the Universities actions aimed at achieving the academic community's awareness of its importance and meaning for our coexistence on the planet. On the other hand, we have the students' expectations regarding the highest disciplinary and professional qualifications.

All these demands of society for a "skilled workforce" are transferred as elements of the PROFILE of the graduates of each IHE with the characteristics of the essence of each institution, which are its philosophical, po-

litical, artistic, cultural and religious orientations, for instance.

Given the circumstances, the INTERDETERMINATION of Society - University - Individual becomes evident. The dimensions of Being, Knowing, Doing and Transcending are condensed in the individual, whose components account for commitment, knowledge, training and awareness which are accredited in the Certification. The results of the graduates' certification provide the University with feedback to enrich the curricula and make the exit profile more pertinent. In this sense we may say that for the Universities their graduates are a measure of their capabilities and evidence of their limitations.



## The Graduate's Satisfaction

The "customer" or "user" expects a "HIGHER" (or SUPERIOR) service from the University as an Institution of HIGHER Education, that is, excellent service. This excellence which is evidenced in the QUALITY of its professors, its resources, its organization, its administration, its curricula. There are multiple dimensions of the quality of an IHE and the "tensions" derived from the different stakeholders and where all the actors are "affected by any judgment of quality." (J.J.Brunner in "University Evaluation and Accreditation: methodologies and experiences" UNESCO, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1997.)

This environment of quality, demands and openness in all its actions influences the community and teaching through example will have these university-society-individual, individual-society-university circuits make up a spiral of growth and development towards what is HIGHER: higher beings, higher universities and higher societies. (Spiral of evolution due to creation and not due to repetition which would lead to involution).

As a result of the quality guaranteed by the University -a posteriori represented in its graduates, society trusts the University and higher education drives society towards "more humane conditions", more dignified, as John XXIII stated in his encyclical letter *Populorum progressio*.



## The employee and the employee generator's satisfaction

It is said that the market is an implacable judge. On the "professionals" market, on the labor market, employers judge the quality of Universities through the quality of practicing professionals. In a certain way they "segment" the market based on the abilities and skills shown by the graduates from either of the institutions. Thus, the graduates characterize the "product" achieved by the Universities and they position themselves with significant characteristics, strengths and traits.

In this particular case the market operates as the so called peers, where judgement is a determining element in the verification processes of the IHE's accountability.

This is the reason why one of the aspects of the Universities' SOCIAL RESPONSIBILITY is to provide the graduates with a profile which makes them competitive on the labor market, "desirable" as individuals, complete as human beings and competent and suitable as professionals. Another aspect has to do with its potential to be an entrepreneur, to create jobs, which in third world economies is becoming increasingly important as a factor of sustainable development. The offer of continuing education, graduate studies, hiring programs with governments and companies is another facet of the Social

Responsibility of IHEs with their graduates since this is how they always see that they are up to date and aware of the problems and needs of their environment. This way, the IHEs move ahead of "func-



tional illiteracy" which is derived from the speed with which knowledge and techniques become obsolete.

In summary, the quality of the graduate and the quality of his/her occupation are attributes of the quality of the University.

### The satisfaction of the academic program: achievement of competences

To continue with the previous idea, the achievement of the goals set by the IHE for its graduates is evidenced through the perception of employers and society in general of their performance as professionals and citizens. What is not achieved becomes a challenge for the institution. To overcome that, they make improvement plans and hope to "climb" progressively in the opinion

polls. (A mechanism of the neoliberal market to evaluate higher education) On the other hand, opposed to the achievements, with good comes bad, "incompetences" and questions: What can be certified from a University and how would it be self-evaluated respecting the graduates who commit crime? What was the message: effort or the easy way? Which were the communicated and shared values? Here is the question for the IHE's. What are the Universities going to do, what will the responsible answer to "undesirables" that have been delivered to society be?

### What to certify?

What to certify from the graduates and therefore from the University? In first place, competencies (general and specific), as previously stated, matter in which there is a current advance in projects

such as Tuning and 6x4. And finally, the mastering of at least, one second language. But, overall, probably in a minor instrumental level, are its social responsibility, "humanitarian ethics and patriotism" (two components of the liberal education criteria proposed by Prof. Héctor Abad together with free search for truth, freedom of investigation and to be open to all lines of thought), its "transparency", its "social capital" among others. Additionally, if flexibility is required for professionals to adapt and become part of a changing society, their education must be flexible and that is the environment in which the University should be imbibed. What to certify? In one word: INTEGRALITY



## When to certify?

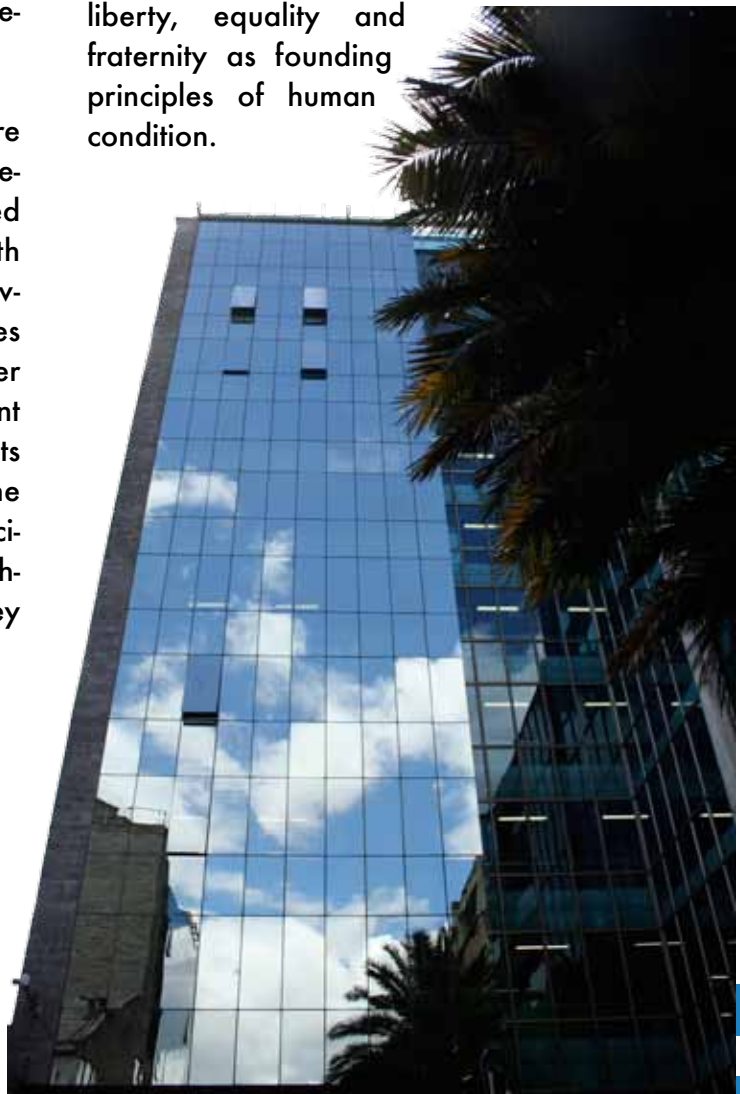
To certify throughout life. As well as self-evaluation of the IHE must be a permanent exercise, professionals throughout life should obtain a certification regularly (as some countries are doing it in the area of health professions) in order to credit the updating of knowledge, conduct and expertise acquired during practice. This idea of continuous certifications has to do with the cycles and levels of Higher Education, and what is certifiable and the certificates must respond to them with different certification types and different validity. Therefore, some are for Major Studies, others for Master Degrees and PHD's, for example.

On the other hand, periodical certifications are associated to the dynamics of supply and demand. The knowledge and aptitudes required are different through time and the speed with which "outdating" takes place is larger every time. Production in the XXI century relies on knowledge and technologies (the other "knowledge", the art of doing) in permanent evolution. Due to this, the University and its graduates must receive the "signals" from the market, and know about the evolution of science to adjust their programs and profiles; otherwise they will not receive accreditation, they would be without accreditation.

When? In one word: ALWAYS.

## How to certify?: the certifier.

Without falling in "fetishism" of mere certification, and therefore in the cult of certification agencies, the exercise of professional certification as a measurement instrument when faced with society leads to improvement actions both in individuals and in institutions, and if the QUALITY culture is established, if understood correctly, not just to show that your better but to be better- assists in the development and growth of society due to the network relationships that built quality. The challenge is to develop systems that understand commitment between graduates and IHE with the liberty, equality and fraternity as founding principles of human condition.



## Concluding Reflexions:

1. Competitiveness of Nations goes through competitiveness of its Universities based on its sustainability, governability, innovation, social responsibility, in its policies and capabilities and cultural, technological and scientific qualities.
2. If its graduates are integral, transparent, ethical, proactive, creative, with a solid education, updated, socially responsible citizens, always linked to the university as a "transmission belt" between the person and society, they will be competitive and certified by global society. This way the University will attest and receive national and international credit.
3. The judgment of the PERTINENCE of an IHE is driven by means of the evaluation of its graduates. One of the elements is their certification as professionals by national and foreign organisms, besides the labor competence certifications, which are now established by the so called "recruiters", or "headhunters".
4. The quality of "integral citizens" (from the notion of integral education) which the graduates must show will be the result of the combination of the institutional social professional and disciplinary referents in a coherent, congruent and consistent way. This quality involves the University in the curricular and extracurricular areas in different sceneries of teaching-learning which provide "integrality" in dimensions such as social awareness, democracy, respect for differences, creative drive, environmental care, ethical behavior among others.
5. Finally, there will be integral citizens if there is integrity –proven, experimented and demonstrated- in the institutions, and this reflection is directed from graduates to the University. The graduates, this way, demand, request transparency, dignity, aptitude from their "Alma Mater" so that they can exhibit such condition with pride. This is the price of intersubjectivity in terms of Habermas.
6. The last and main idea is the resonance of the individual with society, which is mediated by professional education. The University links the individual to society and in the professional the pertinence and effect of this link is validated.





## Bibliographical References:

*Abad G., Héctor, "El subdesarrollo mental", in Agenda Cultural. Universidad de Antioquia. No. 135, Medellín, August, 2007.*

*Beneitone, Pablo y otros, Editores. "Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina" Universidad de Deusto y Universidad de Groningen. Publicaciones de la Universidad de Deusto. Bilbao. 2007.*

*CNA, Consejo Nacional de Acreditación, "Educación superior, calidad y acreditación", 1ª Edición, Editorial Alfaomega Colombiana S. A., Bogotá, March, 2003.*

*De la Fuente, Juan R., "Globalización y educación superior", in Universities, UDUAL, No. 34, México D.F., México, August, 2007.*

*Martínez, Eduardo; Letelier, Mario. (Editores) "Evaluación y acreditación universitarias: metodologías y experiencias" UNESCO, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1997.*

*Pérez N., Francisco, "La formación posgradual y el trabajo", in Revista Trabajo & Seguridad Social, Año 7, No. 40, Bogotá, August, 2001.*

# La Autoevaluación de Programas Académicos Universitarios y la Certificación Profesional: Las Dos Caras de la Moneda

*"Todos somos responsables de todo y yo más que los otros"*  
F. Dostoievski

FRANCISCO PÉREZ NAVARRETE<sup>1</sup>

*Fecha recepción: Septiembre 8 /2008*

*Fecha aceptación: Julio 17/2009*

## Resumen

El artículo describe el papel de los egresados en frente de la autoevaluación de programas académicos, la acreditación de la calidad por las agencias y la certificación profesional por parte de asociaciones. Afirma que la certificación de una universidad es impulsada por medio de la evaluación de sus egresados, quienes esperan la transparencia, la dignidad, innovación y responsabilidad social de su "Alma Mater".

**Palabras clave:** Autoevaluación, la garantía de calidad, las universidades

## Introducción

Tanto en los procesos de autoevaluación de programas académicos de las Instituciones de Educación Superior (IES), como en los consecuentes de acreditación de su calidad por autoridades nacionales o internacionales, los egresados de dichos programas son la "piedra de toque" para juzgar y valorar los resultados y los impactos.

Los juicios de egresados han de considerar los niveles de entrada y los de salida en el sistema de formación, las expectativas de los empleadores y las necesidades e intereses de los educandos; así como considerar en el nivel macro las necesidades del país y de la región; las necesidades de capacidad profesional, y en lo referente a las profesiones y las disciplinas las dinámicas de los mercados de trabajo y las innovaciones disciplinares y científicas.

Para las Universidades debe ser claro que el vínculo fundamental de la ciencia y de la educación con el desarrollo consiste en el aporte del conocimiento a la "innovación social" (Pérez N., Francisco, "La formación posgradual y el trabajo", en Revista Trabajo & Seguridad Social, Año 7, No.

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial, Universidad de Los Andes. Magister en Informática, en Dirección Universitaria, en Recursos Humanos. Decano Académico Programa de Administración de Empresas Universidad Piloto de Colombia. E-mail: francisco-perez@unipiloto.edu.co



40, Bogotá, Agosto de 2001) entendida como la adopción y el uso de conocimientos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, para aumentar la cobertura de la educación, hacerla más equitativa e incluyente, para mejorar la eficacia, la efectividad y la eficiencia de las instituciones, incrementar la competitividad y la productividad, y para contribuir a la solución pacífica de los problemas de las comunidades.

La certificación profesional presupone un referente de competencias esperadas (cognitivas, laborales, valorativas, socio-afectivas, entre otras) que se valoran y dimensionan en cada caso individual. El "mercado" profesional hoy intenta un estándar de competencias para facilitar la movilidad -con el riesgo de "uniformar"- frente al que las IES y las personas han de rescatar y man-

tener los sellos socio-culturales distintivos (sus ethos) que marcan las diferencias en el "cómo" de cada sociedad, dando por sentado en el egresado el dominio del objeto, de los métodos, los instrumentos, la técnica y la tecnología. Es en este contexto de la educación superior que Roeland in't Veld afirma que "las regulaciones, como siempre, destruyen la variedad" (Roeland in't Veld, "Amenazas y oportunidades en la evaluación de la educación superior" en "Evaluación y acreditación universitarias: metodologías y experiencias" UNESCO, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1997.)

### Ciclos de Ofertas y Demandas SOCIEDAD-UNIVERSIDAD-PROFESIONAL

En las relaciones Universidad, Sociedad, Egresados (Profesionales) circulan "Ofertas y Demandas" que al ser contrastadas permiten verificar el cumplimiento de lo prometido por la Universidad (su intencionalidad, sus pretensiones) en sus declaraciones misionales. Es en este sentido que los profesionales en ejercicio son, como se dijo atrás, la piedra de toque de las IES, de sus intenciones, de sus principios y sus valores v/s sus resultados; en ellos toman cuerpo, se personifican, se materializan y han de hacerse evidentes los postulados acerca del Ser, del Saber, del Hacer y del Trascender con que la Universidad se comprometió en su contrato de prestación de servicios formalizado en el acto de matrícula.

La sociedad desde sus ámbitos (local, regional, nacional, internacional, global) y desde diversos "grupos de interés" espera de las Instituciones de Educación Superior capacidad de anticipación, de prospección frente a lo económico,

lo tecnológico, lo científico, lo ambiental; y sensibilidad a los problemas y necesidades; espera que la Educación Superior “genere los diagnósticos y contribuya a formar una visión compatible con las nuevas coordenadas económicas, políticas, sociales, intelectuales e ideológicas del mundo contemporáneo...” como lo afirma el Consejo Nacional de Acreditación, CNA, de Colombia. Así se puede hablar de una universidad “Glocal” que inspirada en lo Global actúa en lo Local. Sin embargo, lo que preocupa, en palabras de Juan Ramón de la Fuente, Rector de la UNAM, es que la Universidad “no solo se transforme, lo cual está bien, sino que se desnaturalice; que predominen instituciones...sin rigor académico alguno, sin contenido ético, sin contenido social...”.

La Universidad debe contribuir en la transmisión de valores y en la formación de hábitos para la convivencia, en la solución de conflictos, con la inclusión, con la equidad, con la construcción de “tejido social” y con la justicia, en el respeto por la cultura y -es obvio- en la generación de riqueza. Su Responsabilidad Social va más allá de lo filantrópico o asistencial, sobrepasa la beneficencia, llega al respeto pleno de los Derechos Humanos, a la aplicación de las directivas de la OIT, al respeto de la propiedad intelectual, entre otras dimensiones. Desde lo global se han trazado los “Objetivos del milenio” que en el 2007, a mitad de camino, imponen a las Universidades acciones en la dirección de su logro y de sensibilizar a toda la comunidad académica de su importancia y significado para la convivencia en el planeta. De otro lado de la balanza están las expectativas de los estudiantes por la más alta cualificación en lo disciplinar y profesional.

Todas estas demandas de la sociedad por “fuerza de trabajo calificada” se trasladan como elementos del PERFIL de los egresados de cada IES matizado con rasgos propios

característicos de la esencia de cada institución cuales son sus orientaciones filosóficas, políticas, artísticas, culturales y religiosas, por ejemplo.

Así las cosas, se hace evidente la INTERDETERMINACIÓN de sociedad-Universidad-Individuo que en este último se concretan en las dimensiones del Ser, del Saber, del Hacer y del Trascender cuyos componentes dan cuenta del compromiso, del conocimiento, de la capacitación y la conciencia que se acreditan en la Certificación. Los resultados de esta certificación de los egresados retroalimentan a la Universidad para enriquecer los currículos y hacer más



pertinente el perfil de egreso. En este sentido se puede afirmar que para las Universidades sus egresados son una medida de sus capacidades y una evidencia de sus limitaciones.

## La satisfacción del egresado

De la Universidad como institución de educación SUPERIOR el "cliente" o "usuario" espera un servicio "SUPERIOR", es decir, un servicio de excelencia, excelencia que se evidencia en la CALIDAD de sus docentes, de sus recursos, de su organización, de su gobierno, de sus currícula. Son múltiples las dimensiones de la calidad de una IES y las "tensiones" derivadas de los diversos grupos de interés ("stakeholders") y todos los actores son "afectados por cualquier juicio de calidad" (J.J.Brunner en "Evaluación y acreditación universitarias: metodologías y experiencias" UNESCO, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1997.)

Ese ambiente de calidad, de exigencia, de transparencia en todas sus acciones se contagia en la comunidad y la pedagogía del ejemplo hará que estos circuitos universidad-sociedad-individuo, individuo-sociedad-universidad conformen un espiral de crecimiento y desarrollo hacia lo SUPERIOR: seres superiores, universidades superiores y sociedades superiores. (Espiral de evolución por la creación y no por la repetición que conduciría a una involución).



Como consecuencia de la calidad garantizada por la Universidad -a posteriori- en la persona de sus egresados, la sociedad confía en ella y la educación superior moviliza a la sociedad hacia unas "condiciones más humanas", más dignas, como en su encíclica *Populorum progressio* postuló Juan XXIII.

## La satisfacción del empleador y del generador de empleo

Se dice que el mercado es un juez implacable. Y también en el mercado de "profesionales", en el mercado laboral, los empleadores juzgan la calidad de las Universidades vía la calidad de sus profesionales en ejercicio. De alguna forma "segmentan" el mercado con base en las habilidades y destrezas demostradas por los egresados de una u otra institución. Así, los egresados caracterizan en parte el "producto" logrado por las Universidades y se posicionan con tales o cuales características, fortalezas y rasgos destacables.

Opera el mercado en este caso como una suerte de los llamados pares (peers) cuyo juicio es un elemento definitivo en los procesos de verificación del "accountability" de las IES.

Es por esto que una de las facetas de la RESPONSABILIDAD SOCIAL de las Universidades es el dotar a sus egresados de un perfil tal que los haga competitivos en el mercado de trabajo, "apetecibles" como individuos, como seres humanos íntegros y como profesionales competentes, idóneos. Otra faceta tiene que ver con su potencial de emprendimiento.



dimiento, de creación de fuentes de trabajo que en economías tercermundistas adquiere cada día más importancia como factor de desarrollo sostenible. La oferta de educación continuada, de posgrados, de programas de vinculación con los gobiernos y con las empresas es también otra arista de la Responsabilidad Social de las IES frente a sus egresados ya que de esta forma siempre velan por su actualización, por su "sincronía" con las problemáticas y las necesidades del entorno. Así, las IES se anticipan al "analfabetismo funcional" derivado de la velocidad con que pierden actualidad los conocimientos y las técnicas.

En síntesis, la calidad de la persona del egresado y la calidad de su ocupación son atributos de la calidad de la Universidad.

### La satisfacción del programa Académico: logro de competencias

Siguiendo la idea anterior, el logro de las metas propuestas por las IES frente a sus egresados se evidencia con la percepción de los empleadores y de la sociedad en general de su desempeño como profesionales y como ciudadanos. Lo no logrado se convierte en el reto de las instituciones; para superarlo acometen planes de mejoramiento y esperan, de paso, progresivamente "ascender" en los "Ranquins" de opinión. (Un mecanismo del mercado neoliberal en boga para valorar la educación superior).

En el otro lado de la balanza, contrapuesta a los logros, a los más (+), están los menos (-), están las "incompetencias" y las preguntas: ¿Qué se puede certificar de una Universidad y cómo se autoevaluaría ella frente a los egresados que delinquen?, ¿Cuál fue el mensaje: el esfuerzo

o la vía fácil? ¿Cuáles, los valores transmitidos y compartidos?. De aquí la pregunta a las IES ¿Qué van a hacer las Universidades, cuál va a ser su respuesta responsable frente a los "engendros" que han entregado a la sociedad?.

### ¿Qué certificar?

¿Qué certificar de los egresados y por ende de la Universidad? En primera instancia, competencias (generales y específicas), como ya se dijo, asunto en el que se avanza hoy en proyectos como Tuning y 6x4. Entre ellas, de contera, el dominio de -al menos- una segunda lengua. Pero, más allá de estas, quizás en un plano menos instrumental e instrumentable están su responsabilidad social, su "ética humanitaria y su patriotismo" (dos componentes del criterio liberal de educación planteado por el Prof. Héctor Abad junto con la libre búsqueda de la verdad, la libertad de investigación y la apertura a todas las corrientes de pensamiento), su "transparencia", su "capital social", entre otros.

Además, si se predica el imperativo de la flexibilidad de los profesionales para la adaptación y la inserción en una sociedad cambiante, su educación ha de ser flexible, y ese es el ambiente en el que la Universidad debe estar embebida.

¿Qué certificar?, en una palabra: INTEGRALIDAD.

### ¿Cuándo certificar?

Certificar a lo largo de toda la vida. Así como la Autoevaluación de las IES ha de ser un ejercicio permanente, los profesionales a lo largo de su vida han de certificarse de forma periódica



(como ya en algunos países en profesiones de la salud lo hacen) para dar crédito de la actualización de sus conocimientos, de su conducta y de la experticia adquirida mediante la práctica. Esta idea de sucesivas certificaciones tiene que ver con los ciclos y los niveles de la Educación Superior, y lo certificable y los certificados deben responder a ellos con tipos de certificación diferentes y con validez distinta. Así, unos para Especializaciones, otros para Maestrías y Doctorados, por ejemplo.

De otro lado, las certificaciones periódicas se asocian a las dinámicas de la oferta y la demanda. Los saberes y las aptitudes requeridas son en el tiempo diferentes y la rapidez de la "desactualización" es cada vez mayor. La producción en el siglo XXI depende de conocimientos y tecnologías (el otro "conocimiento", el del arte de hacer) en permanente evolución. Por esto, la Universidad y los egresados deben recibir las "señales" del mercado, y conocer de la evolución de la ciencia para ajustar sus programas y sus perfiles; de lo contrario no serán acreditables, serán un "descrédito".

¿Cuándo? En una palabra: SIEMPRE.

¿Cómo certificar?: el certificador

Sin caer en el "fetichismo" de la certificación por si misma y, por consiguiente en el culto a las agencias de certificación, el ejercicio de certificación profesional como instrumento de medición frente a la sociedad conduce a acciones

de superación tanto en individuos como en instituciones, y -si se instaura la cultura de la CALIDAD, bien entendida, no tanto por mostrarse mejor sino por ser mejor-coadyuva al desarrollo y crecimiento del conjunto de la sociedad por ese entramado de relaciones que construyen calidad. El reto es desarrollar sistemas que capten el compromiso de unos y otras -egresados e IES- con la libertad, la igualdad y la fraternidad como principios fundantes de la plena condición humana.



## Reflexiones conclusivas:

1. La competitividad de las Naciones pasa por la competitividad de sus Universidades cifrada en sus sostenibilidad, gobernabilidad, innovación, responsabilidad social, en sus políticas y en sus capacidades y calidades culturales, tecnológicas y científicas.
2. Si sus egresados son ciudadanos integrales, transparentes, éticos, propositivos, creativos, sólidos en su formación, al día en su información, solidarios, vinculados siempre a la universidad como "correa de transmisión" entre ella y la sociedad, serán competitivos y certificados por la sociedad global. De esta manera la Universidad dará fe y recibirá el crédito nacional e internacional.
3. El juicio de PERTINENCIA de una IES se vehicula por intermedio de la valoración de sus egresados, uno de cuyos elementos es su certificación como profesionales por organismos nacionales y extranjeros, a más de las certificaciones de competencias laborales hoy establecidas por los llamados "reclutadores", "cazatalentos" o "headhunters".
4. La calidad de "ciudadanos íntegros" (desde la noción de formación integral) que deben exhibir los egresados será el resultado del entrecruce de los referentes institucional, social, profesional y disciplinar de forma coherente, congruente y consistente. Esta calidad compromete a la Universidad en lo curricular y lo extracurricular en diversos escenarios de enseñanza-aprendizaje que aporten a la "integralidad" en dimensiones como la sensibilidad social, la democracia, el respeto por la diferencia, el ánimo constructivo, el cuidado ambiental, el comportamiento ético, por citar algunas.
5. Por último, habrá ciudadanos íntegros si hay integridad -probada, comprobada y demostrada- en las instituciones, y esta reflexión va en dirección de los egresados hacia la Universidad. Los egresados, de esta forma, exigen, demandan, de su "Alma Mater" transparencia, dignidad, idoneidad para así ellos exhibir tal condición con altivez. Este es el precio de la intersubjetividad, en términos de Habermas.
6. La idea fuerza final es la resonancia del individuo con la sociedad, mediada por la formación profesional. La Universidad enlaza al individuo con la sociedad y en el profesional se valida la pertinencia y la vigencia de este enlace.

## Referencias Bibliográficas:

*Abad G., Héctor, “El subdesarrollo mental”, en Agenda Cultural. Universidad de Antioquia. No. 135, Medellín, Agosto de 2007.*

*Beneitone, Pablo y otros, Editores. “Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina” Universidad de Deusto y Universidad de Groningen. Publicaciones de la Universidad de Deusto. Bilbao. 2007.*

*CNA, Consejo Nacional de Acreditación, “Educación superior, calidad y acreditación”, 1ª Edición, Editorial Alfaomega Colombiana S. A., Bogotá, Marzo de 2003.*

*De la Fuente, Juan R., “Globalización y educación superior”, en Universidades, UDUAL, No. 34, México D.F., México, Agosto de 2007.*

*Martínez, Eduardo; Letelier, Mario. (Editores) “Evaluación y acreditación universitarias: metodologías y experiencias” UNESCO, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1997.*

*Pérez N., Francisco, “La formación posgradual y el trabajo”, en Revista Trabajo & Seguridad Social, Año 7, No. 40, Bogotá, Agosto de 2001.*

# Las Tecnologías de Información y Comunicaciones como Factor de Competitividad

## Apreciaciones Sobre su Impacto en el Medio Ambiente

*"Las tecnologías de la información y la comunicación pueden y deben servir al desarrollo sostenible" Declaración WSIS. Ginebra 2003*

J. E. DELGADO PÉREZ<sup>1</sup>

*Fecha recepción: Diciembre 9/2008*

*Fecha aceptación: Julio 17/2009*

### Resumen

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones se han relacionado, en el ámbito empresarial, como un factor de competitividad relevante. En esa medida y bajo la premisa que el concepto de competitividad debe incluir la conservación del entorno, se formula un estudio de las condiciones de impacto de las TIC`s en la minimización de las "huellas" dejadas en el ambiente por el proceso productivo.

Las tendencias organizacionales contemporáneas (asociatividad, responsabilidad social, comercio justo, espiritualidad en los negocios etc.) propenden por brindar estilos, herramientas e instrumentos que generen impactos positivos en la competitividad de las empresas. La sensibilidad ambiental, presente en estas nuevas tendencias, es el punto de reflexión sobre el cual se construye el presente artículo, el cual, se pretende como una percepción inicial sobre los aspectos positivos y negativos de la implementación, por parte de las organizaciones, de las TIC`s y su impacto en el medio ambiente. Se desarrolla un arqueo general cualitativo desde el cual se pueden desarrollar futuros análisis organizacionales particulares.

### Palabras Clave:

TIC`s, Impacto Ambiental, Competitividad, Responsabilidad Social, Sociedades del conocimiento.

<sup>1</sup> Javier Enrique Delgado Pérez, Economista de la Universidad Sergio Arboleda, Diploma de postgrado en administración de negocios del London School of Business, Maestría en Administración de Empresas (MBA) de University of Wales Institute, Cardiff. Último año de la Maestría en Docencia e Investigación Universitaria de la Universidad Sergio Arboleda. Profesor e Investigador en áreas de Teoría Administrativa Contemporánea, Responsabilidad Social y Gestión Ambiental.  
Correo-e: jdelgado@rochester.edu.co

### Abstract

The Information and Communication Technologies has been related, in the corporative scope, as a relevant production factor. In that order and under the principle that the competitiveness concept must include the environmental conservation, a study of the impact of the ICT`s in the production "footprints" minimization is formulated.

Some Organizational contemporary trends (associability, social responsibility, fair trade, spirituality in business) tended to provide styles, tools and instruments that generate positive impacts in to enterprise's competitiveness. Environmental sensitivity, present in these new trends, is the point of reflection on which this article was build. The article was intended as an initial perception about the positive and negative aspects of the implementation of ICT`s by organizations and its impact on the environment. The article develops an overall qualitative balance as a key commencing of a particular analysis into any organization.

### Key Words:

ICT`s, Environmental Impact, competitiveness, Social Responsibility, Knowledge Societies

### Introducción

El escenario global contemporáneo se caracteriza por una disposición general al cambio constante y dinámico. Kenichi Ohmae, establece que estas transformaciones se están dando inevitablemente en tres niveles; Tecnológico, Personal y Organizacional<sup>1</sup>, para Ohmae, "(...) el progreso tecnológico tiene la capacidad de reconstruir e incluso desaparecer rápidamente industrias enteras" tal vez esta afirmación es cotidianamente tangible en lugares geográficos (léase países) donde su estructura económica les ha permitido una alta cobertura tecnológica y una democratización marginal de los avances, tal vez en lugares geográficos como en el que se encuentra Bogotá, es menos impactante el análisis de esta afirmación. Pero

*1 Ohmae K, El Próximo Escenario Global, desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras, Bogotá, Norma, 2005, Capítulo 9, pág. 294.*

sin lugar a dudas, se puede establecer de forma general, que los avances tecnológicos pueden tener el poder de transformar el mundo.

Este poder de transformación cobra mas sentido si se involucra la capacidad de modificar los procesos y modelos destructivos de negocio imperantes desde la revolución industrial, los cuales establecieron un pensamiento utilitarista donde la maximización de la utilidad sin importar los métodos (siempre y cuando fuesen legales) era la verdadera razón de las empresas y los avances tecnológicos, bajo el antropocentrismo moderno, solo buscaban facilitar la producción en aras del beneficio humano.

La incorporación del componente ambiental, como parte de la transformación del pensamiento posmoderno hacia un "ecocentrismo" en las organizaciones, permite aprovechar los avances tecnológicos para reducir y mitigar los impactos que sobre el medio ambiente genera la producción de bienes y servicios.

Es así como el concepto de desarrollo sostenible se involucra en el perfeccionamiento e implementación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones afectando la forma en la que las organizaciones se relacionan con el medio ambiente. El presente artículo es una reflexión cualitativa y primaria de las afectaciones que tiene la implementación de TIC`s en el componente ambiental de la competitividad, entendiendo este concepto como la medida con la cual se comparan las organizaciones en los ámbitos de productividad, capacidad de inserción en mercados y la sostenibilidad<sup>2</sup>.

*2 Concepto resultado del análisis del Grupo de Estudios en Competitividad Urbana GECU, Universidad Piloto de Colombia.*

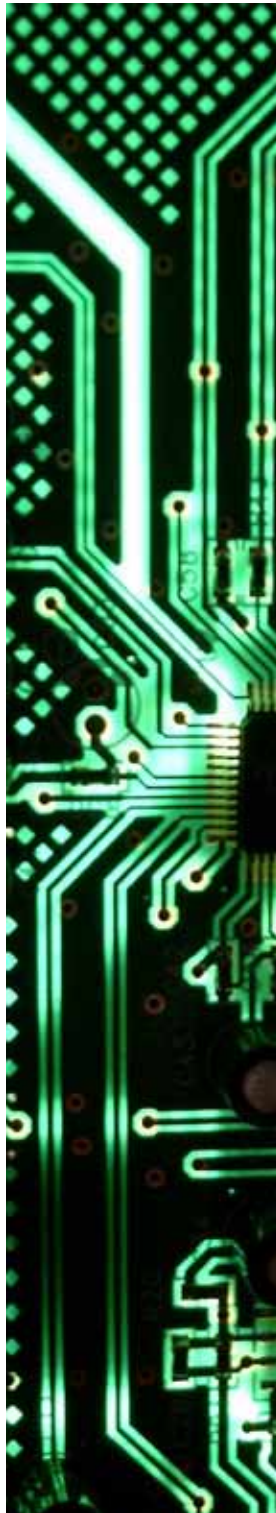


## Las TIC`s como factor de competitividad.

Las organizaciones se están haciendo mas dúctiles en la medida en que responden de manera rápida y eficiente a los cambios del entorno, lo cual dentro de un proceso de globalización de las relaciones humanas, significa que están percibiendo la cotidianidad mundial y transfiriéndola a sus procesos.

Los avances tecnológicos aplicados a las organizaciones han traído consigo todo un sistema gerencial acorde a la velocidad y cantidad de información manejada en el día a día empresarial. Un ejemplo claro de este tipo de estilos de administración es "el Sistema Gatesiano de Gestión"<sup>3</sup>, basado en las propuestas de Bill Gates, las cuales proponen la práctica de un estilo de gestión inspirado en los principios Darwinianos de selección natural, "La naturaleza del mas apto"<sup>4</sup>. En el escenario global, el más apto es aquel que logra adaptarse rápidamente, no solo el más fuerte es quien sobrevive.

Es en este escenario donde las organizaciones enfrentan los cambios y es allí donde aparece el análisis competitivo como factor



de comparación entre aquellos aptos y los desaparecidos del mercado.

La reflexión empresarial sobre competitividad, desarrollada en escenarios de mercado y académicos, así como su misma definición, tiene diferentes facetas dependiendo del entorno donde se expone, pero el punto de coincidencia desde el cual se implementa cualquier estrategia competitiva es la tecnología, no en vano es considerada como el cuarto factor de producción junto con los tradicionales tierra, capital y trabajo. Esta trascendencia es lograda por la velocidad y eficacia con la que el desarrollo tecnológico permite el intercambio de información en unas sociedades construidas alrededor del conocimiento, las TIC`s facilitan procesos de innovación en la medida en que conectan los sucesos globales ampliando así el espectro de mundo real y virtualmente conocido, brindando espacios creativos con mayores insumos. En un escenario de mercado en constante cambio y dinamismo, la posibilidad de diferenciar marcas, productos y estrategias, es la garantía de supervivencia organizacional, de esta manera la tecnología se presenta como factor fundamental para la dilatación sostenible del ciclo de vida de las empresas muy por encima de la gestión de costos laborales. Un ejemplo claro es el caso de China, equivocadamente se ha creído que el éxito de este país radicaba en las ventajas competitivas relativas al bajo costo de la mano de obra, pero el informe del banco mundial sobre oferta

<sup>3</sup> Lowe, J, *Bill Gates habla, opiniones e ideas*, colección *Lideres del Management*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006

<sup>4</sup> Gates Bill, *Companies need digital nervous systems*, *New York Times Special Features*, Mayo 21 de 1997.



productiva<sup>5</sup> revela que el éxito chino tiene que ver mas con la inversión que en ciencia y tecnología hace el gobierno, la cual aumenta de 0.4 a 1.7% del PIB, igual que grandes reducciones de costos logísticos, aumento en la calidad por cuenta de la estandarización de sistemas, altos niveles de capacitación laboral y mejoras en las estructuras de negocios<sup>6</sup>. Sin contar con los datos que sobre otras economías emergentes presenta el informe, se evidencia claramente la importancia de las TIC`s en el mejoramiento de los factores organización o país para aumentar la capacidad competitiva.

Pero no necesariamente la implementación de TIC`s desembocan de manera inmediata en un aumento de la competitividad, así como las organizaciones presentan dinámicas diferentes, esta implementación debe responder a las particularidades de las empresas. Solamente cuando la implementación de estas tecnologías evidencia un mejor posicionamiento de la empresa, es que se puede establecer una relación directa con la competitividad.

Michel Porter, establece cuatro pruebas para detectar la correlación cambio tecnológico-ventaja competitiva deseable<sup>7</sup>, estas pruebas están

relacionadas con la sostenibilidad de las estrategias tecnológicas. El cambio tecnológico deseable depende de;

- "...si en si mismo reduce los costos o aumenta la diferenciación y la ventaja ocasionada es sostenible.
- Si modifica los inductores de los costos la singularidad a favor de la empresa.
- Mantener posición pionera significa obtener las ventajas del pionero.
- Mejora la estructura sectorial"

Si la tecnología se convierte en una carga a través de la sobre o sub utilización o la imposibilidad de actualización constante, debe modificarse o adaptarse para que en si misma sea generadora de entropía en la organización.

Siguiendo el símil de Kenichi Ohmae, la tecnología es el carácter que los actores imprimen a su libreto para tener un papel protagónico en el escenario global. La tecnología integra grupos de interés, empodera proveedores y clientes pero también genera barreras de entrada a mercados y sectores y amplía brechas organizacionales y sociales.

<sup>5</sup> Guash. L, *Oferta productiva: Calidad, Innovación Tecnológica y Encadenamientos Productivos*, Banco Mundial, conferencia regional de América Central, San Salvador febrero 3 2005.

<sup>6</sup> Op. Cit. 6

<sup>7</sup> Porter M, *Estrategia y ventaja competitiva*, colección *Lideres del Management*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006

La polaridad del impacto recae en la misma organización y no en la tecnología per se. Como todo cambio estratégico, la implementación, actualización y mantenimiento de la tecnología debe seguir un proceso de análisis sistémico previo. Todas las particularidades al interior de la organización deben estar comprendidas cuando se resuelve el cambio a una estrategia basada en TIC's, incluso la cultura misma debe ser tenida en cuenta, parte de la cultura es la filosofía empresarial y es desde allí que se evidencia de primera mano la disposición al aprendizaje y a la gestión del conocimiento. El concepto de calidad, implícito en esta cultura, guía las relaciones y el intercambio de información, las conexiones de calidad son multiplicadoras de valor y es este resultado el que verdaderamente diferencia la organización posicionándola con amplia sustentación en el mercado.

Claramente la tecnología nace de la innovación y esta se presenta como instrumento del hombre para evolucionar (adaptarse a las condiciones del entorno) o involucionar (adaptar el entorno a condiciones propias). De esta manera se puede intuir la existencia de una conexión clara entre los procesos creativos y la generación de valor social relacionado con el ambiente, de esta manera, el concepto de desarrollo sostenible se hace fácil de llevar a la práctica empresarial, cuando el intercambio de insumos

de conocimiento, para favorecer el equilibrio hombre-naturaleza, se agiliza con la tecnología, más aun cuando esta proviene de procesos creativos amigables con el entorno.

Una vez establecida la relación creatividad/tecnología-competitividad, es preciso analizar detenidamente la relación competitividad-medio ambiente con el fin de poder elaborar un balance claro de los aportes creativos a la perpetuación de los ciclos naturales que permitan la utilización renovable de recursos que satisfagan las necesidades sociales.<sup>8</sup>

## Competitividad y Medio Ambiente

Durante muchos años la dirección en la cual la economía y la ecología se desplazaban fue diametralmente opuesta. La concepción económica sobre la capacidad y deber de las empresas de satisfacer necesidades con una ilimitada reproducción basada en los principios mismos del modelo económico imperante, el libre mercado, el cual propende por la maximización del nivel de "útiles" para cada individuo como único camino para llegar al objetivo primo, la acumulación de capital. La productividad consistía en un simple trabajo aritmético, el ingreso resultaba de las unidades vendidas por el precio y la utilidad era la sustracción del costo al ingreso. La manera más fácil de maximizar esta utilidad consistió en minimizar los costos;



<sup>8</sup> Aunque esta idea no es objeto del presente análisis, este artículo asume una sociedad consciente del impacto del consumo en el sistema global, basándose en la premisa que "el planeta esta en la capacidad de satisfacer las necesidades humanas mas no su codicia" de Mohammed Gandhi.

insumos, mano de obra, etc. Así, la utilización indiscriminada de “bienes libres renovables”, la “in disposición” de los residuos y la sobre explotación de insumos promovían el aumento de ganancias netas y así la productividad de las organizaciones.

La transformación paulatina de la mentalidad de mercado, del individualismo antropocéntrico al cooperativismo eco céntrico, ha trocado la medición productiva a la competitiva, no solo las ventajas comparativas referentes al inventario de recursos endémicos generan la diferenciación necesaria para la supervivencia en el mercado, la creatividad en los procesos busca optimizar la utilización de recursos, consciente de los impactos que se puedan generar.

Competitividad, como ya se había mencionado, involucra el desarrollo sostenible, el equilibrio entre sociedad, ambiente y empresa, en esta triada se intuyen los factores que generan oportunidades para todos los grupos de interés, generando verdadero valor sin poner en riesgo futuras generaciones. El ámbito social se refiere a la posibilidad de una participación equitativa, autodeterminación, movilidad social y preservación cultural, el ambiental relaciona la diversidad, la capacidad máxima admisible de utilización de los recursos naturales, la integridad de los ecosistemas y la disponibilidad de aire y agua



limpios, por ultimo, el ámbito empresarial representa una nueva concepción microeconómica del crecimiento industrial en equilibrio con la satisfacción de los hogares con un uso eficiente y digno de la mano de obra.

Cuando las estrategias empresariales se construyen con principios de responsabilidad social, se garantiza una correcta utilización de los recursos en la medida en que todos los grupos de interés, entre ellos el ecosistema, se benefician en equidad. Esta idea desemboca en un claro concepto de comercio justo en el cual la utilidad se distribuye de mejor manera en la red de abastecimiento.

La “ecología industrial<sup>9</sup>” como pensamiento empresarial puede mejorar la productividad de los recursos y por ende la competitividad, pero en algunos casos, cuando se tienen rezagos de explotación indiscriminada, no se perciben claramente retornos a la inversión ecológica, estos “gastos” ambientales irre recuperables deben ser asumidos por la organización sin que esto implique disminución competitiva ya que todas las acciones favorables al entorno, en el largo plazo, son generadoras de valor adicional en mercados alternativos (como el caso del mercado de certificados de reducción de gases efecto invernadero CERT` s), así como el reconocimiento en los mercados tradicionales a través de “sellos verdes” como valor agregado en un mercado cada vez mas consecuente.

<sup>9</sup> Esty. D, et Porter. M, *Journal of Industrial Ecology* 2, no. 1, 1998.





Las relaciones sociedad-empresa-entorno, son entonces factores de supervivencia<sup>10</sup> debido a que los agentes de mercado están cada vez más informados y con preferencias de igual manera ecológicas. El aumento del poder de consumo, basado en la consciencia de los agentes frente a su impacto como actores de un todo sistémico, influye en las decisiones que las organizaciones deben tomar para mantener un ritmo competitivo sostenible. Este poder de compra, junto con un homólogo poder de venta no solo son inherentes a los actores tradicionales, empresas y familias, todos los grupos de interés interactúan alrededor de dinámicas de intercambios conscientes, generando de esta manera un mercado cuyas características y reglas de juego donde el componente ambiental pasa del romanticismo utópico a que estuvo relegado hasta finales del siglo XX, a consolidar barreras de entrada comerciales y fuertes y decisivas para la supervivencia de las empresas.

Esta realidad cobra aun mas sentido cuando las legislaciones sobre protección del medio ambiente y derechos sociales se dinamizan y logran estar en equilibrio con la ética ambiental, en Europa el principio de “el que contamina paga”, que justificaba el modelo de producción

destrutivo a cambio de inversión ambiental, ha evolucionado con la consciencia colectiva a un nuevo sentido de producción, consumo y disposición responsables<sup>11</sup>, al mismo tiempo, en América Latina la forma como se mide la competitividad solo contempla en un sub ítem el tema ambiental<sup>12</sup>; Latinoamérica ocupa el lugar 43<sup>13</sup> en competitividad en el mundo ( sin Perú<sup>14</sup>), la Comunidad Europea domina los 20 primeros lugares junto a China y EE.UU<sup>15</sup>.

Claramente, la competitividad se relaciona estrechamente con los principios de Desarrollo Sostenible. La manera en que las Tecnologías de Información y Comunicaciones TIC`s afectan el nivel de competitividad de las organizaciones y a su vez la afectación de los procesos de mercado al medio ambiente, está determinada con la forma como estas implementen sus estrategias. La conclusión general de este artículo se desarrolla a través de un balance entre los impactos positivos y negativos de las TIC`s al entorno.

## Arqueo global de los impactos

Aunque el principal objetivo de la implementación de Tecnologías de Información y Comunicaciones es el facilitar la gestión efectiva de

10 Hopfenbeck W, Dirección y Márketing Ecológicos : Conceptos, Instrumentos y Ejemplos Prácticos, Ediciones Deusto, Barcelona, 1993

11 Quinto Programa Comunitario de Actuación en Materia de Medio Ambiente: Hacia un Desarrollo Sostenible. © Comunidades Europeas, 1995-2008

12 Verde. C, La Competitividad en América Latina, Reporte Mundial de Competitividad IMD 2008, Oficina de Políticas Publicas y Competitividad, Corporación Andina de Fomento CAF, 2008

13 Informe Anual CAF 2007, Informe Especial: Competitividad Responsable

14 El informe establece una afectación importante de este país al tener una de los niveles de competitividad más bajos. Con Perú el lugar de Latinoamérica es el 45.

15 International Institute of development IMD., Informe Anual de Competitividad, Suiza, 2008.

datos, su utilización constante genera impactos directos e indirectos en el medio ambiente. En la mayoría de los casos estos impactos pueden relacionarse con la disminución en los niveles de contaminación atmosférica. Recientes estudios realizados por la Iniciativa Global en e-sostenibilidad<sup>16</sup>, muestran el impacto de las TIC's en la disminución de Gases efecto Invernadero. El informe "SMART 2020: Enabling the Low Carbon Economy in the Information Age" menciona ocho estrategias con las cuales las organizaciones implementan TIC's y luego de un estudio riguroso determinan el nivel de disminución de gas carbónico en la atmosfera para 2020 producto de cada una de estas estrategias.

- Teletrabajo-oficinas virtuales 3%
- Motores inteligentes 12%
- Edificios inteligentes 21%
- Videoconferencias 2%
- Optimización del transporte 8%
- Logística inteligente 19%
- Red eléctrica inteligente 26%
- Otros 9%

De un total de 7.800 millones de toneladas métricas en doce años.

Dicho informe logra relacionar en cierta medida el impacto generado por la producción de equipos tecnológicos<sup>17</sup> (830 millones de tm en 2007, 2% de las emisiones totales).

De manera simultanea, el Centro de Investigación Conjunta de la Comisión Europea, a través

de su Instituto de Estudios Tecnológicos Prospec-tivos llevó a cabo en 2000, una investigación que busco comparar de manera simulada dos escenarios de implementación de TIC's en las organizaciones y su impacto en los niveles de gas carbónico en la atmosfera, bajo la premisa "menos Carbón, mas Silicon" demuestra, entre otra conclusiones, el desarrollo simultaneo de los principales indicadores ambientales de 2000 a 2020<sup>18</sup>. Este juicioso trabajo estadístico nombra siete indicadores ambientales; transporte de carga, transporte de pasajeros, transporte en automóvil particular, consumo total de energía, participación de fuentes renovables, residuos no reciclables y emisión de gases efecto invernadero. Con importantes recomendaciones, concluye el estudio que en la medida en que las TIC's evolucionen, pueden generar menores impactos y notables reducciones en la emisión de GHG (gases efecto invernadero por sus siglas en ingles), contrario al escenario en el cual los desarrollos tecnológicos queden estancados en 2020 a niveles de 2000.

Todos los informes, estudios y artículos analizados para el desarrollo de esta revisión concuerdan en que la relación entre las Tecnologías de Información y Comunicaciones y la problemática ambiental es compleja y bipolar; la complejidad esta determinada por el número de variables dinámicas en juego, esto justifica la bipolaridad objeto del presente artículo. Otra conclusión importante es que definitivamente la agilización en los procesos de intercambio de información posibilita el surgimiento de una generación de individuos (consumidores y productores) con

<sup>16</sup> Global e-sustainability Initiative and the Climate Group GeSI, es una iniciativa nacida de las metas del milenio de la naciones unidas en 2000. GeSI promueve el desarrollo de TICs a favor del medio ambiente.

<sup>17</sup> Op. Cit. 16

<sup>18</sup> European Commission, Joint Research Centre (DG JRC), Institute for Prospective Technological Studies, Technical Report EUR 21384 © European Communities, 2004



la suficiente información para tomar decisiones conscientes.

La bipolaridad de esta relación se refiere a la perspectiva positiva, negativa o neutra de la afectación de las TIC`s en el entorno. Siguiendo la dinámica de la cátedra UNESCO-Etxea<sup>19</sup> "Introducción a la visión internacional del medio ambiente" se enumeran los aspectos positivos y negativos de los impactos. Esta reflexión puede dar luces a las organizaciones para la toma de decisiones en la implementación de TIC`s pensando en el mejoramiento de los indicadores de competitividad, como ya se ha mencionado.



Los ASPECTOS POSITIVOS que más reflejan y resumen la correlación son;

- Desmaterialización, los sistemas de gestión de información y documentación digital reducen la utilización y consumo de papel e informes en "físico" de igual manera, la liberación de espacios de archivo permite la utilización de los mismos para usos o practicas de producción mas limpias.
- Oficinas Virtuales o Teletrabajo, reducción considerable de energía utilizada en la construcción y mantenimiento de Infraestructura a cambio de gestión y mantenimiento de "infoestructura".
- Video Conferencias y Reuniones Virtuales, reducción de la utilización de fuentes de energía contaminantes (combustibles fósiles) y recursos naturales debido a la disminución de los viajes y la necesidad de "presencialidad" en los negocios.
- FRE, o Fuentes renovables de Energía. La eficiencia en que la información se intercambia posibilita la transferencia de tecnología que influye en el desarrollo y utilización de fuentes menos contaminantes de energía.
- Modelo de producción menos agresivo, al igual que el aspecto anterior, la constante actualización de información en tiempo real es plataforma de intercambio de ideas y experiencias que actúan como un sensibilizador del mercado donde al igual que los demandantes, los oferentes se deciden por modelos más responsables y amigables con el medio ambiente.
- Reducción de consumo de energía, los proceso de Investigación y Desarrollo I+D, ha logrado reducir hasta en un 90% el consumo de energía de los aparatos tecnológicos.

<sup>19</sup> Iñiguez, R, Medio Ambiente y Nuevas Tecnologías, las posibilidades de la red, cátedra UNESCOEtxea "Introducción a la visión internacional del medio ambiente" 2005



- Reducción de emisión de GEI, estos mismo desarrollos han optimizado el funcionamiento y consumo de energía de fuentes móviles de emisión (vehículos) de Gases Efecto Invernadero.

### Aspectos Negativos.

- Aumento en la producción de aparatos electrónicos, la fabricación de un computador personal utiliza el equivalente en energía al consumo de un hogar europeo en un año, aproximadamente 20 toneladas de recursos naturales. Así mismo no es clara la responsabilidad en la disposición de desechos tóxicos y peligrosos como los componentes de baterías.
- Aumento en consumo de papel, existe una diferencia entre la rapidez de los avances tecnológicos y la de las estructuras mentales de los usuarios, la resistencia al cambio genera paradojas como la del aumento del consumo del papel por la existencia del correo electrónico. Toda la información recibida tiene a imprimirse por el rezago de la lectura física tradicional contra la lectura digital.
- Aumento consumo de energía, mas aparatos significa mayor consumo de energía. Las compras virtuales han aumentado el sector de repartición y encomiendas, aumentando el parque automotor y así el consumo de energía y la emisión de GEI.
- Aspectos sociales, la tendencia ala diferenciación de producto y la auto obsolescencia características de los desarrollos tecnológicos, genera brechas sociales por la imposibilidad, en algunos sectores, de aumentar la cobertura. Las iniciativas tecnológicas son excluyentes y reduccionistas.

## Conclusiones

Claramente se puede continuar el análisis encontrando tantos aspectos negativos para cada impacto positivo, pero la importancia de esta reflexión radica en permitir que el mismo análisis se desarrolle al interior de las organizaciones antes de decidirse por una u otra forma de implementar TIC`s.

No es necesario resaltar la relación entre competitividad, TIC`s y medio ambiente, los lazos que pueden unir estas variables solamente pueden construirse de manera proactiva y real al interior de cada organización. Aunque si es relevante indicar que cualquier intento por reducir el impacto ecológico de la producción de bienes y servicios debe ser tenido en cuenta como opción positiva ante la imposibilidad del modelo productivo actual de sostenerse a sí mismo. La proliferación de soluciones tecnológicas para los problemas corporativos cotidianos se presenta no solo como un instrumento de aceleración de los procesos sino como una opción de minimizar los impactos tanto sutiles como significantes de las organizaciones. El verdadero reto sería la eliminación de toda "huella"<sup>20</sup> de las organizaciones en el entorno, pero esto requeriría de una "verdadera revolución industrial"<sup>21</sup> en esa medida, las Tecnologías de Información y Comunicaciones, son y pueden ser cada vez más el factor de producción que rescate de manera eficiente y competitiva la decadencia de la tierra, el trabajo y por ende del capital.

Tanto positivos como negativos, los impactos de las TIC`s en el medio ambiente solamente pueden polarizarse por efecto del magnetismo de la inteligencia humana. Somos los individuos los encargados de darle el valor útil a nuestras propias creaciones o re creaciones. Los problemas no son entonces de "hardware" o "software" que en cierta medida están disponibles al público interesado sino de "wetware"<sup>22</sup>, la disposición individual y gubernamental para la implementación de soluciones tecnológicas que faciliten la integración armoniosa y sostenible de la triada del desarrollo, Medio Ambiente, Empresa y Sociedad.

<sup>20</sup> La idea "cero huella" es elaborada y promovida por la organización "mission zero" mayor información se puede obtener en [www.missionzero.org](http://www.missionzero.org)

<sup>21</sup> Ray Anderson, CEO de la fábrica de alfombras y artículos de interior INTERFACE, afirmó que la primera revolución industrial fue un error que estamos pagando con la destrucción del planeta. El desarrollo sostenible para Anderson no es posible bajo el actual modelo productivo.

<sup>22</sup> Concepto característico del argot tecnológico que significa cerebro, o la disposición intelectual a innovar.

## Bibliografía Principal

- Ohmae K, *El Próximo Escenario Global, desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*, Bogotá, Norma, 2005, Capítulo 9, pág. 294.
- Lowe, J, *Bill Gates habla, opiniones e ideas*, colección *Lideres del Management*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006
- Gates Bill, *Companies need digital nervous systems*, *New York Times Special Features*, Mayo 21 de 1997.
- Guash. L, *Oferta productiva: Calidad, Innovación Tecnológica y Encadenamientos Productivos*, Banco Mundial, conferencia regional de América Central, San Salvador febrero 3 2005.
- Porter M, *Estrategia y ventaja competitiva*, colección *Lideres del Management*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006
- Esty. D, et Porter. M, *Journal of Industrial Ecology* 2, no. 1, 1998.
- Hopfenbeck W, *Dirección y Márketing Ecológicos : Conceptos, Instrumentos y Ejemplos Prácticos*, Ediciones Deusto, Barcelona, 1993
- *Quinto Programa Comunitario de Actuación en Materia de Medio Ambiente: Hacia un Desarrollo Sostenible*. © Comunidades Europeas, 1995-2008
- Verde. C, *La Competitividad en América Latina*, Reporte Mundial de Competitividad IMD 2008, Oficina de Políticas Publicas y Competitividad, Corporación Andina de Fomento CAF, 2008
- *Informe Anual CAF 2007, Informe Especial: Competitividad Responsable*
- *International Institute of development IMD., Informe Anual de Competitividad*, Suiza, 2008.
- *Global e-sustainability Initiative and the Climate Group GeSI*, es una iniciativa nacida de las metas del milenio de la naciones unidas en 2000. GeSI promueve el desarrollo de TICs a favor del medio ambiente.
- *European Commission, Joint Research Centre (DG JRC), Institute for Prospective Technological Studies, Technical Report EUR 21384 © European Communities*, 2004
- Iñiguez. R, *Medio Ambiente y Nuevas Tecnologías, las posibilidades de la red*, cátedra UNESCO-Etxea "Introducción a la visión internacional del medio ambiente" 2005

## Bibliografía Complementaria

- Max-neef M. (1993). *Human scale development, conception, application and further reflections*. Icaria editions. Barcelona. Spain.
- Max-neef M. (1993). *Shoeless economy, signals from the invisible world*. Nordan Editors. Montevideo. Uruguay.
- Ayres, R. (1997) *Eco-efficiency, double dividends and the sustainable firm*. R&D working paper No 97/34, Fountainbleau 1997
- Shalteger, s. Burrit, R. Petersen, H. 2003. *An introduction to corporate environmental management*. Greenleaf Publishing ltd.
- Castilian I castrate, Marlena (1996). *Environment and economics. Approaches and reflections for the present*.
- Desimone, L. Popoff, F. (1997). *Eco-efficiency; the business link to sustainable development*. Cambridge
- Coddington, W (1993). *Environmental marketing: positive strategies for reaching the green to consumer*. McGraw- Hill, New York.
- Fitzpatrick, K. (2000) *CEO; views on corporate social responsibility*, in: *Corporate reputation review*, vol 3, no 4 pp. 292-302
- McDonagh, P and Prothero, A (1997): *Green Management, to reader*. The Dryden Press, London.
- Ottman, J.A (1998). *Green marketing: opportunity for innovation*. NTC Business Books, incolwood, Chicago (U.S.A.).
- Fussler, C. (1996). *Eco-innovation; a breakthrough discipline for innovation and sustainability*. London
- Gladwin, T. Kennelly, J. Krauss, T. (1995) *Shifting paradigms for sustainable development; implications for management theory and research*, in: *Academy of management review*. Vol. 20, No. 4, p 874-907
- Gladwin, T. Kennelly, J. Krauss, T. (1995) *Beyond eco-efficiency towards socially sustainable business*. In; *sustainable development*. Vol. 3, pp 35-43
- Hart, S. (1997). *Beyond greening; strategies for a sustainable world*. Harvard Business review. Vol. 75, No. 1
- Holme, R. Watts, P. (2000) *Corporate Social Responsibility; making good business sense*, WBCSD report.
- Raynard, P. Sillanpoaa, M. Gonella, C. (2001) *Social accountability. From little things big things grow*. At Tomorrow; march-April pp 26-28
- Shmidheiny, S. Zorraquin, F.J.L (1996) *Financing Change; the financial community, eco-efficiency and sustainable development*. Massachusetts
- Stivers, R. (1976) *the sustainable society; ethics and economic growth*. Philadelphia

# Emprendimiento en Colombia: Un Medio para la Internacionalización

ROBERTO MAURICIO GIRALDO PÉREZ<sup>1</sup>

*Fecha recepción: Abril 23/2009*

*Fecha aceptación: Julio 17/2009*

## Resumen

En este artículo se pretende abordar parte del contexto internacional y nacional del emprendimiento colombiano, llevar al (la) lector (a) a lo que es y se espera de la Red Nacional para el Emprendimiento de Colombia y ubicarlo (a) en lo que las Universidades colombianas como la Piloto pueden aportar desde sus labores misionales de docencia, investigación y proyección social.

Este escrito es una construcción colectiva en la que se articula la teoría y la práctica sobre la temática del emprendimiento y su relación con la investigación en un espacio de un semillero estudiantil de pregrado del programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia.

Un reconocimiento y agradecimiento al activo y comprometido trabajo, propuestas y colaboración constante del equipo de estudiantes que conforman el semillero de investigación en Emprendimiento del programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia denominado DYNATO, conformado por Lady Juliette Camargo, Carolina Rodríguez, Paola Laguna, Johanna Rodríguez, Ángela Marcela Tapias, Tatiana Téllez, Gina Cubillos, María Angélica Ortiz, Diana Peña y Rocío Reyes.

## Palabras Clave:

Emprendimiento, Investigación, Red, Semillero, DYNATO.

## Abstract

This article aims to address the international and national venture Colombian lead to the reader and what is expected of the Colombia National Network for Entrepreneurship and place in the Universities reality like Universidad Piloto de Colombia can make from their missionary work in teaching, research and outreach. This paper is a collective in which he articulated the theory and practice on the issue of entrepreneurship and its relationship to research in an area of a breeding program of the undergraduate student of Business Administration of Universidad Piloto de Colombia. An appreciation and thanks to the active and committed work, proposals and engagement team of students that form the hotbed of research in Entrepreneurship of the Program Business Administration Universidad Piloto de Colombia, named DYNATO, formed by Lady Juliette Camargo, Carolina Rodriguez Paola Laguna, Johanna Rodriguez, Angela Marcela Tapias, Tatiana Tellez, Gina Cubillos, María Angélica Ortiz, Rocío Peña and Diana Reyes.

## Keywords:

Entrepreneurship, Research, Net, Seedbed or hotbed, DYNATO.

<sup>1</sup> Comunicador Social – Periodista y Administrador de Empresas PYME. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos (EAN); Maîtrise en Gestion des Organisations (UQAC-Canada) y segunda titulación Universidad EAN. Candidato a Doctor en Nuevos Recursos y Sostenibilidad en Turismo de la Universidad de Salamanca (España). Docente Programa de Administración de Empresas, Universidad Piloto de Colombia.  
Correo-e: roberto-giraldo@unipiloto.edu.co



La internacionalización de la economía colombiana es un proceso que involucra todos los sectores económicos y los profesionales que en ellos actúan. La complejidad de los acuerdos regionales y tratados de libre comercio hacen de los negocios internacionales se relacionen con la generación de calidad de vida de los colombianos.

Este fenómeno impulsa a todos los profesionales a desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en el mundo de los negocios internacionales, mediante el conocimiento de la economía mundial, firma de acuerdos y tratados internacionales, políticas nacionales y de comercio exterior, estudio de la importancia de las entidades de fomento y apoyo, análisis del comportamiento del mercado cambiario y sus implicaciones en la economía del país, conocimiento de la agenda interna para la productividad y competitividad nacional y regional, manejo del plan exportador 2005-2009 y dominio del comportamiento y tendencias sectoriales a nivel mundial. Todos estos aspectos se convierten en oportunidad y/o amenaza, según el caso y la óptica, para iniciativas emprendedoras y planes de negocios con sentido exportador.

Además, la competitividad nacional y regional y el origen de una “nueva economía” impulsan otras prácticas orientadas a Internet y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). La integración económica por medio de bloques, los tratados de libre comercio, la internacionalización de la economía y de las empresas, el fomento y apoyo a modelos asociativos, los tipos de cambios y su impacto en los negocios internacionales, las nuevas oportunidades de negocios con el mundo exigen que las diferentes disciplinas posean herramientas que les permitan un adecuado desempeño como empresarios o funcionarios de una entidad pública o privada<sup>2</sup>.

La importancia de los negocios internacionales para la economía y bienestar de los países radica en la oportunidad de ampliar mercados fuera de sus fronteras para sus productos y servicios para buscar aumentar la producción, generar empleo, impulsar la inversión de nuevos capitales, incrementar la productividad y la competitividad, transferir y mejorar la tecnología y motivar nuevas iniciativas empresariales, situaciones que finalmente aceleran el crecimiento económico y benefician la calidad de vida en un país.

Los negocios internacionales no han beneficiado en la misma proporción a los países que se encuentran en vía de desarrollo, debido a que en éstos las políticas de apertura económica que se adoptaron aumentaron las importaciones por encima de las exportaciones. Para superar esta brecha y mejorar los ingresos de cada país se han impulsado:

<sup>2</sup> En Línea: <http://www.comunidadandina.org/documentos/docIA/IA19-10-01.htm>

- Mejores tecnologías.
- Disminución de las exportaciones de recursos naturales y materias primas y aumento de la exportación de productos y servicios con valor agregado.
- Diseño de estudios de mercado e inteligencia de mercados internacionales.
- Eliminación de todas las barreras arancelarias y no arancelarias que impiden el libre comercio de bienes y servicios.
- Búsqueda de satisfacción de los clientes.
- Inserción de la economía del país en bloques regionales.

### Ámbito nacional

En el documento *Visión Colombia 2019*, el Gobierno Nacional plantea como una de sus principales metas lograr una economía que garantice un mayor nivel de bienestar para los colombianos. Para lograrlo es necesario “la incursión dinámica en la economía mundial. Una nación con 44 millones de habitantes, que necesita crear urgente y masivamente empleo bien remunerado y con seguridad social, tiene que buscar mercado, ya que Colombia cuenta con recursos gigantescos e inexplorados”.<sup>3</sup>

Para cumplir esta visión se ha diseñado la agenda interna cuyo objetivo central es la de “definir las medidas necesarias para aprovechar eficientemente las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales, la adecuación institucional a los compromisos adquiridos en dichos acuerdos y acompañar a los sectores productivos y a las regiones en el proceso de implementación del mismo”.<sup>4</sup> Es así como el Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un estado comunitario desarrollo para todos 2006-2010” retoma los avances alcanzados en la agenda interna y le da prioridad al desarrollo y fomento de la apuestas producti-

vas regionales priorizadas en ella, debido a que son consideradas como generadoras de empleo e ingresos y como un evidente potencial de incursión en mercados globales.<sup>5</sup>

También, para lograr el fortalecimiento del sector externo y como política nacional de comercio exterior se ha propuesto el “Plan Estratégico exportador 2004-2009”<sup>6</sup> que busca fortalecer el aparato productivo colombiano y mejorar las condiciones de acceso de nuestros productos a los mercados internacionales, para lo cual orienta las acciones estratégicas de todas las entidades que componen el sector de comercio exterior hacia el cumplimiento de los siguientes cinco objetivos estratégicos:

- 1) Aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en relación con la demanda mundial.
- 2) Aumentar capacidad de venta de bienes y servicios colombianos al exterior.
- 3) Aumentar la productividad empresarial y hacerla competitiva.
- 4) Regionalizar la actividad exportadora.
- 5) Desarrollar cultura empresarial.

<sup>3</sup> DNP, “*Visión Colombia II Centenario 2019*”. 2006. Pág. 10

<sup>4</sup> Conpes, *Agenda interna para la productividad y la competitividad-metodología*, Mincomercio, Julio 2004, Pág. 2-3

<sup>5</sup> En línea: [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP\\_PND\\_2006\\_2010/Capi\\_4\\_FINAL.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP_PND_2006_2010/Capi_4_FINAL.pdf)

<sup>6</sup> En línea: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5380&IDCompany=1>

<sup>7</sup> *Ibidem*, en línea: [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP\\_PND\\_2006\\_2010/Capi\\_4\\_FINAL.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP_PND_2006_2010/Capi_4_FINAL.pdf)

De esta forma, se plantea un crecimiento de la economía en un promedio anual del 6%, lo que implica continuar con la integración económica, la suscripción de acuerdos internacionales de comercio (TLC con Estados Unidos y otros países, ALCA, CAN y Mercosur), continuar el acercamiento de integración económica con los países centroamericanos, buscar el acceso a mercados en otros continentes, como por ejemplo con la Unión Europea, Canadá y Japón, de esta forma se busca aumentar la inversión extranjera en el país y la diversificación de la oferta exportable.<sup>7</sup> Se ha considerado que este proceso es necesaria la articulación del sector educativo con el sector productivo.

Para apoyar todo este proceso el Gobierno Nacional mediante la ley 7ª de 1991 creó los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCE), con el objeto de que “contribuyan al desarrollo de actividades regionales que garanticen la orientación hacia los mercados internacionales y la cultura exportadora de cada una de las regiones de Colombia.”<sup>8</sup>

Los CARCE deben operacionalizar el plan estratégico exportador para cada región, gestionando la inclusión de sus planes dentro de los planes de desarrollo departamental y municipal y los planes de ordenamiento territorial; creando cultura exportadora; proponiendo convenios de competitividad exportadora regional y formando la Red Colombia Compite.<sup>9</sup>

Se ha creado también la mesa de cultura exportadora cuyo objetivo es la de elaborar propuestas en torno a negocios internacionales regionales. Esta mesa está conformada por el

consultorio de negocios internacionales y competitividad, convirtiéndose éste en el principal mecanismo de asesoría empresarial de la región, ya sea para fortalecer a las MYPIMES que actualmente exportan o quieren hacerlo o para apoyar a personas que deciden crear una nueva empresa, como es el caso de los jóvenes emprendedores exportadores<sup>10</sup>.

Por ello, se han adoptado políticas e instrumentos para articular en estos sentidos el emprendimiento, con la promulgación de la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento (Ley 1014 de 2006) y la Ley Mipyme (Ley 590 de 2000) que incluye estímulos para los empresarios que quieren crear nuevas empresas con el beneficio de reducción del pago de parafiscales (SENA, ICBF y cajas de compensación) en los tres primeros años de funcionamiento de la empresa (artículo 43). Además, definió la Política Nacional (CONPES 3484) para la transformación productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, con programas orientados al desarrollo de capacidades, fomentar la asociatividad, formar clústeres y formalizar la actividad empresarial.

### Emprendimiento colombiano para la internacionalización

El emprendimiento hace parte del ingenio humano. Teniendo en cuenta la situación actual del país y del mundo entero se hace necesario que para asumir los desafíos económicos, sociales y ambientales con los cuales se ha encontrado a través de su vida se fomente el emprendimiento en la educación superior, mediante la innovación y la participación en la investigación llevan-

7 *Ibidem*, en línea: [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP\\_PND\\_2006\\_2010/Capi\\_4\\_FINAL.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP_PND_2006_2010/Capi_4_FINAL.pdf)

8 En Línea: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=864&idcompany=16>

9 *Ibidem* en línea

10 En línea: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=867&idcompany=16>

do a cabo nuevos proyectos y procesos, con el fin de mejorar la calidad de vida del ambiente. (gerencie.co, artículo consultado el 20 de abril de 2009, <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>).

Se agrega en este documento que el *entrepreneur* (pionero) o emprendedor buscar hacer varios esfuerzos para lograr una meta, objetivo o proyecto gracias a la práctica o al quehacer sistemático de la investigación. El emprendimiento va desde el esfuerzo de una persona hasta el esfuerzo de un grupo de individuos. Es utilizada también para referirse a la persona o equipo que inicia una nueva empresa (*Entrepreneurs-hip*), superarse constantemente y crecer como trabajador o aquellos empresarios innovadores que agregan valor a un producto o proceso ya existente (*Intrapreneurship*).

Entonces, Emprendimiento se convierte en una actitud y aptitud para asumir nuevos retos y proyectos. Es lo que permite avanzar un paso más, ir mas allá de donde ya ha llegado haciéndonos insatisfechos, determinados, irreverentes, con gran determinación, aventureros y en constante búsqueda de la perfección. Hoy ha ganado gran importancia por la necesidad de lograr independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo y la baja calidad de los empleos existentes han motivado la necesidad de generar propios recursos, de iniciar negocios y cambiar el papel de empleado a empresario.

Frente a los niveles de desempleo, que en gran parte de nuestras economías, rondan el 20%, el desarrollo de un proyecto propio es la alternativa de generación de empleo con calidad de

vida. Se ha convertido en el salvador de muchas familias. Algunos gobiernos han entendido la importancia del emprendimiento y su promoción entre profesionales y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente o quieran ofertar un producto o un servicio. Sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis crecer, ser independiente y alcanzar calidad de vida acorde a las expectativas de los proyectos de vida de cada quien. Según el estudio *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2006* que investiga la tasa de creación de empresas en 42 países de los cinco continentes, Colombia es el segundo país (22.48 puntos) con mayor capacidad emprendedora del grupo después de Perú y el octavo en cuanto a la tasa de existencia de empresas establecidas.

Agrega este estudio que al analizar el total de hombres y de mujeres que son nuevos empresarios en Colombia "se encontró que esa población estaba conformada por un 62% de hombres y un 38% de mujeres. Del total de hombres en la muestra, se observa que el 27,97% son nuevos empresarios, mientras que el 17,3% del total de las mujeres encuestadas son nuevas empresarias. Es decir, que la proporción entre las TEA de hombres y mujeres, en Colombia, es de 1,6 a 1. En general, en los países europeos la proporción entre el TEA de hombres y el TEA mujeres es mayor que la de Colombia; por ejemplo, en el caso de Bélgica la relación es de cuatro a uno".

Pero el problema que tenemos en Colombia es que a pesar de que estamos tan bien posicionados somos a la vez el segundo país con el 10.52 puntos de índice de cierre de empresas.

“Se pretende dinamizar el proceso de creación de empresas que compitan globalmente y que sean generadoras de empleo y de riqueza”.

Previamente a la Red Nacional para consolidar la articulación institucional, se crearon ocho redes regionales (Antioquia, Atlántico, Caquetá, Casanare, Risaralda, Tolima, Santander y Valle del Cauca). “Mediante la consolidación de las redes existentes y la creación de otras que nos permitan abarcar todo el territorio nacional, articularemos los planes de desarrollo con iniciativas emprendedoras locales de alto impacto”, explica el ministro Plata (—, Emprender Juntos, Red de Emprendedores de Bavaria, 28 de octubre de 2008, <http://www.redemprendedores-bavaria.net/1/weblog/3121.html>).

## RNE

La Red Nacional para el Emprendimiento (RNE) fue creada por mandato de la Ley 1014 de 2006 o la Ley de Emprendimiento y reglamentada con el Decreto 1192 de 2009. Es la responsable de establecer políticas y directrices que fomenten la cultura emprendedora. Así mismo, formular y dar seguimiento a un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de dicha cultura. “Su trabajo estará enfocado a impulsar modelos de acompañamiento que sean sostenibles en el tiempo y a generar mecanismos de acceso a modelos de financiamiento por medio de la creación de un sistema de información de oferta de recursos financieros, generación de pequeñas redes de inversionistas ‘ángel’ y revisión de las condiciones para el uso de los recursos financieros”, explica Pablo Emilio Vanegas, jefe del área de desarrollo empresarial de la Fundación Corona, una de las instituciones que hace parte

de esta red y que lidera el programa Jóvenes con Empresa. (—, Emprender Juntos, Revista Dinero, publicado el 24 de octubre de 2008, <http://www.dinero.com/noticias-emprendedores/emprender-juntos/53626.aspx>).

Para garantizar la eficiencia en el trabajo de esta RNE se tendrá una secretaría técnica y mesas de trabajo para que cada institución pueda contribuir desde el punto que más le competa, como sensibilización, formación emprendedora, identificación de oportunidades de negocio, financiación, consolidación, entre otros. En la semana global de emprendimiento que se llevará a cabo entre el 18 y 21 de noviembre, la Red Nacional de Emprendimiento participará activamente generando actividades para el fomento de una cultura emprendedora a lo largo de todo el país.

Esta Red pretende integrar las más de 15 redes regionales y las que están en creación en distintas zonas en el ámbito nacional. Está integrada por Presidencia de la República, ASCUN, ACI-CAPI y ACIET, gremios, SENA, Ministerios, DNP, Incubadoras y Cajas de Compensación Familiar. Sus frentes de acción están orientados a actividades empresariales (simplificación de trámites, reducción de costos, difusión de información, control de informalidad); proveer un Sistema de Financiación (Capital Semilla, Capital de Riesgo, Inversionistas, Banca de Oportunidades, FNG, DNP, FOMIPYME, SENA) y la articulación de una Red Nacional y Regionales (Grandes Empresas y Fundaciones).

Deja un sin sabor que las Universidades cuenten con una participación únicamente a través de

las Asociaciones nombradas, ya que para algunos asistentes al lanzamiento de la RNE se han convertido en “un cuello de botella poco pertinente” para el emprendimiento. Además, se requiere una mayor articulación con la educación básica, media y con las Instituciones de Educación Superior de carácter técnico y tecnológico. También se requiere que las Universidades y Colegios generen unidades de emprendimiento que no dependen de Facultades o Programas sino de las Rectorías y que sean autónomas dentro de la labor misional de proyección social y extensión para que no se limiten sólo a publicaciones, sino también a generación de patentes que requiera el sector productivo.

La RNE está soportada en estudios de emprendimiento del Mincomercio basados en GEM, Doing Business y Scorecard LAVCA, la experiencia SENA y el programa Colombia Joven de la Presidencia de la República.

A su vez, está en proceso de discusión el valor agregado de la Red de Emprendimiento de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) a partir de los aportes y fortalezas de cada uno sus miembros para generar una propuesta pertinente y lograr una inclusión activa dentro de la Red Nacional del Mincomercio.

Dentro de la política de emprendimiento como en el reglamento de la Red Nacional se debe propender para que el emprendimiento no se convierta en un programa puramente educativo de formación técnica o tecnológica para el tra-

bajo; de financiación de proyectos o planes de negocio o una moda, sino que sea todo un plan integral basado en la investigación pura y aplicada y en la Investigación y Desarrollo (I&D) articuladas con las necesidades empresariales y de los emprendedores en formación o actuales. Es una dinámica que realmente permite el desarrollo, la innovación y la competitividad en un país, como también es necesario entrar en las dimensiones del emprendimiento social.

### CISCO en Colombia apoya el emprendimiento

Mejorar las habilidades empresariales y aprender cómo utilizar las tecnologías de la información es el objeto de la generación de los Centros de Entrenamiento del Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA-, que cuentan con cursos de formación del Instituto de Emprendimiento de Cisco en sus Centros de Formación Profesional en Bogotá y Antioquia. A partir del segundo semestre del año 2009, este proceso se ampliará hasta cubrir los 115 centros de formación del SENA en el país en los que se espera formar cerca de 5 mil emprendedores a nivel nacional en los próximos 12 meses.

“Esta alianza con Cisco fortalece la política de emprendimiento del SENA, la cual estimula la generación de un nuevo tejido empresarial, con empresarios competentes que, mediante procesos de guía y orientación por parte de expertos empresariales estructuran sus planes de negocio alrededor de sus propias ideas: innovadoras,



con valor agregado, y con proyección mercantil, convirtiéndolas en unidades productivas formales, generadoras de riqueza, de nuevos puestos de trabajo y de ingresos. Son todos estos elementos los que le dan valor a las nacientes empresas y lo que las hace diferentes al resto de las compañías que han sido constituidas de manera empírica e informal, lo que las hace vulnerables en el mercado; es decir con altísimos porcentaje de cierre antes de los dos años de su constitución”, expresa Darío Montoya Mejía, Director General del SENA. (—, Sena apoya el emprendimiento, noticias Computerworld Colombia, 12 de enero de 2008, <http://computerworld.com.co/whatsnew.asp?id=223>)

El Instituto o Centro también operará por intermedio de la Red Nacional de Emprendimiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, inicialmente con un centro de entrenamiento para la Red de Emprendimiento del Departamento de Antioquia y posteriormente se expandirá a nivel nacional. Durante el primer año, Cisco espera crear más de 20 Institutos o Centros de Emprendimiento en todo el país.

El Instituto o Centro del Emprendimiento es apoyado por el Gobierno Colombiano y planea abrir sus puertas en enero del 2009. Sus cursos, que describen prácticas de emprendedores exitosos, serán entregados a través de una combinación de e-learning (aprendizaje virtual), clases presenciales y material audiovisual. Para Simbad Ceballos, gerente general de Cisco Colombia: “El emprendimiento es un dinamizador

clave del crecimiento económico y la generación de empleo en el país. Cisco quiere ser un aliado estratégico del Gobierno Nacional para impulsar la innovación, el desarrollo tecnológico y la productividad entre los emprendedores colombianos. El Instituto de Emprendimiento de Cisco llevará todo el potencial y el valor de las TIC para fortalecer las habilidades de los emprendedores y hacerlos competitivos”.

## Otros apoyos al emprendimiento en Colombia

### Bogotá Emprende

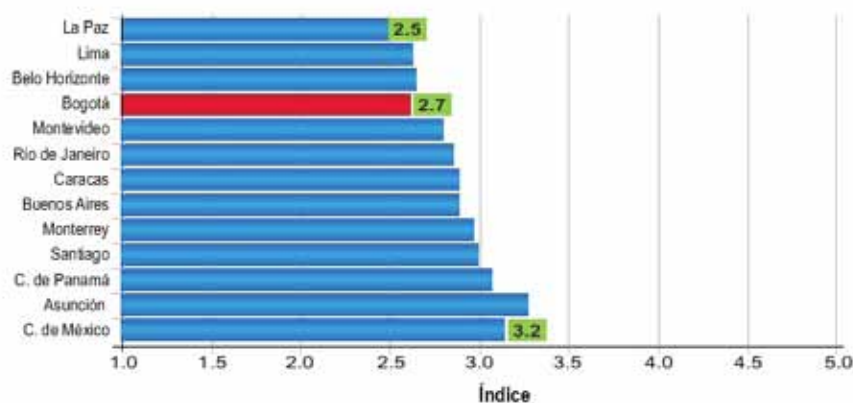
La Alcaldía Mayor de Bogotá y La Cámara de Comercio de Bogotá crearon el Centro de Emprendimiento: Bogotá Emprende, con el fin de generar una cultura del emprendimiento y de apoyar a Emprendedores y empresarios en el camino de la creación, crecimiento y consolidación de sus negocios. Se cuenta con servicios integrales que brinda el acceso a publicaciones, programación de actividades y asesoría de expertos.

Entre los instrumentos que ofrece para apoyar a los emprendedores están el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende y cinco líneas de crédito del Gobierno distrital<sup>11</sup>. Con estos instrumentos Bogotá se coloca en el camino de ciudades que se destacan por apoyar el emprendimiento de sus empresas y sus habitantes, como Barcelona, Milán, o Manchester.

11 ---, “Entorno Para El Emprendimiento En Bogotá y la Región”, Documento Cámara de Comercio de Bogotá, 2006 – 2007. P. 4.

### Clima para el emprendimiento

¿Sólo las personas que tienen dinero pueden crear negocios o empresas en su ciudad?

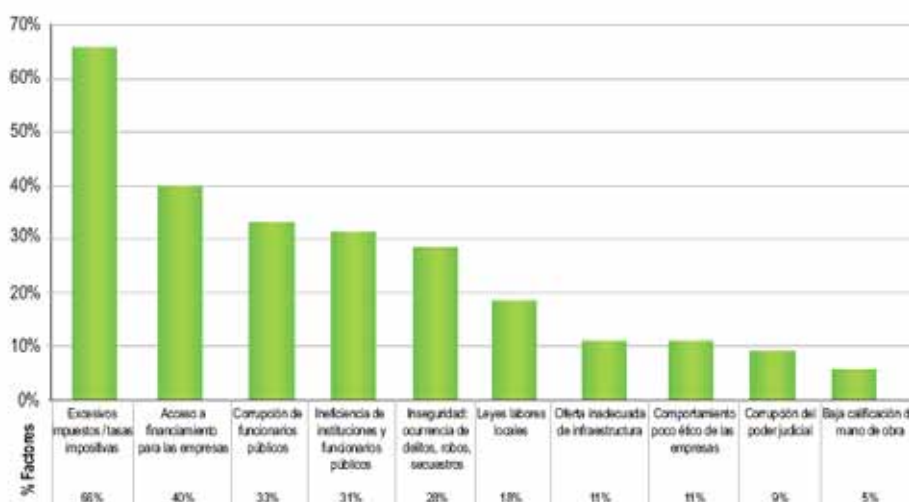


Fuente: América Economía Inteligencia.

Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2007.

Según los ejecutivos bogotanos, en la ciudad no se requiere un gran capital para crear una empresa. Sólo en tres de las trece ciudades analizadas (La Paz, Lima y Belo Horizonte), la percepción es más positiva que en Bogotá. A este resultado favorable han contribuido las mayores facilidades de acceso a los servicios que ofrecen entidades públicas y privadas en la ciudad para el emprendimiento.

¿Cuáles diría usted que son los factores más problemáticos para hacer negocios en su ciudad?



Fuente: América Economía Inteligencia.

Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2007.

Los resultados indican la necesidad de persistir en la simplificación y reducción de la carga tributaria nacional y local, para estimular la inversión y aumentar la competitividad de las empresas.

Así lo corrobora el informe Doing Business (2008) del Banco Mundial en el que se asegura que en Colombia las empresas deben realizar en promedio en el año un total de 69 pagos en impuestos nacionales, locales y parafiscales. Con respecto al financiamiento, se deben fortalecer la cooperación público privada para facilitar el acceso al crédito. Un ejemplo es la alianza entre la Cámara de Comercio de Bogotá y el Fondo Nacional de Garantías, que le permite a los pequeños y medianos empresarios de Bogotá acceder a una línea de crédito con garantía automática que respalda el 70% del crédito. Para reducir los costos de transporte se necesita contar con una infraestructura de calidad mundial. En este sentido es prioritario asegurar el desarrollo de proyectos como la modernización del Aeropuerto Eldorado, la integración vial regional y ampliar la capacidad de banda ancha para mejorar la conectividad.

### Otras entidades

Entre estas está el Fondo Emprender del SENA a través del cual el Gobierno Nacional financia proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios que se encuentren en el último año de los programas técnicos, tecnológicos o profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título de educación superior.

El objetivo del fondo es "apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas.

El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas. Podrán acceder a los recursos del FONDO EMPRENDER, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial en cualquier región del país y que acrediten, al momento de la inscripción del plan de negocios, alguna de las condiciones estipuladas en el artículo primero del acuerdo 007 de junio 2 de 2005". (-, Fondo Emprender - SENA, tomado el 17 de abril de 2008, <http://www.mipymes.gov.co/emprendedor/newsdetail.asp?id=219&idcompany=44>)

Todas las instituciones de educación superior que deseen apoyar las iniciativas empresariales de sus estudiantes o profesionales recién egresados, con los recursos del Fondo Emprender, deben diligenciar el certificado de compromiso donde consta su disposición y disponibilidad para realizar la asesoría en la formulación del plan de negocio y acompañamiento durante la ejecución del mismo.

También hay que aprovechar las oportunidades que brindan fundaciones como “Emprendedores Colombia” PEC, la cual se encarga de incentivar el espíritu empresarial con el fin de fomentar la creación de nuevas industrias que tengan un impacto social en nuestro país y su desarrollo constante llevándolo a que se abra mercados internacionales.

También existe la fundación “Hecho a Mano” que también tiene como objetivo la ejecución

de proyectos con fortalecimiento nacional e internacional pero estando siempre comprometido con la responsabilidad social, ambiental y ética profesional.

Las anteriores entidades junto con las Incubadoras y la Fundación Corona apoyan con recursos no financieros a los proyectos. En cuanto apoyo de microcréditos se puede contar con FINAMERICANA para la consecución de proyectos con capital de trabajo.

*Tabla No1. Dos enfoques de emprendimiento universitario en Latinoamérica a tener en cuenta.*

| Universidad de Concepción Chile   | Universidad Católica del Norte (UCN)  |
|---|---|
| Fomento y Desarrollo del Emprendimiento   | CEMP- Centro de Emprendimiento y de la Pyme de la Facultad de Economía y Administración   |
| Parte de que “la educación no está adaptada al tipo de profesional y ciudadano que la nueva sociedad del siglo XXI ya en marcha reclama y necesita. Los profesionales, en general carecen de competencias que más allá de lo disciplinar interesan hoy al empleador. Debemos modificar de manera urgente nuestra educación superior -y por supuesto y con mayor razón nuestro sistema escolar- formando profesionales entrenados en el desarrollo de proyectos, con autoconocimiento y autoestima, capaces de apreciar y valorar el trabajo interdisciplinario y en equipo y la constitución de redes”. | Un espacio de excelencia en educación e investigación aplicada en las áreas de emprendimiento y desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) y contribuir con ello a la vinculación de la Universidad con el medio y al desarrollo regional y nacional de una manera responsable socialmente.<br>Propósitos:   |
| Lo anterior implica:  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar profesionales con capacidad emprendedora a partir del diseño y aplicación de un currículo que incorpore el emprendimiento.</li> <li>Formar los académicos en la enseñanza del emprendimiento.</li> <li>Realizar investigación aplicada en el</li> </ul>   |
| Nuevos profesores (motivados y creativos con voluntad de innovar y no de ¡hacer más de lo mismo!) y herramientas pedagógicas.<br><br>Hablamos de nuevos profesionales emprendedores motivados y capacitados para desarrollar negocios Proactivos, creativos, innovadores, es decir, intraemprendedores.<br><br>Emprender está así más relacionado con el tipo de personas que preparamos.   | <p>ámbito del emprendimiento, la dinámica de la Pyme y sus relaciones con el desarrollo regional, que conduzca a la adjudicación de proyectos y a publicaciones indexadas especializadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer redes de cooperación con otros centros de investigación nacionales e internacionales especializados en los estudios sobre emprendimiento y la Pyme.</li> <li>Difundir resultados de investigación en la comunidad científica a través de congresos nacionales e internacionales y publicaciones.</li> <li>Difundir resultados de investigación entre los actores regionales con el fin de contribuir a iniciativas públicas o privadas de desarrollo de capacidad emprendedora, creación de empresas y desarrollo de las Pymes</li> <li>Contribuir a la formación de un ecosistema emprendedor, en el que la universidad represente un papel relevante como actor del desarrollo regional.</li> </ul> |

Dos posiciones conceptuales frente al emprendimiento tanto interno como externo que fundamentan la creación de Centros de Emprendimiento.

## Emprendimiento en Administración de Empresas: Caso de la Universidad Piloto de Colombia

En el marco de la proyección nacional e internacional que se ha venido esbozado en este artículo, de experiencias de algunas Universidades con las que se tienen convenios suscritos (Ver tabla No1) y teniendo en cuenta el fomento en la cultura de emprendimiento en Colombia, el programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia desde cada una de las áreas de formación profesional impulsa un proceso interdisciplinario que concluye en dos asignaturas electivas (Taller de Emprendimiento y Proyecto Emprendimiento) y se articula con el INIP (Instituto de Investigaciones y Proyectos Especiales) a partir de la institucionalización del semillero en emprendimiento DYNATO para articular la investigación con la dinámica emprendedora.

El INIP es un ente institucional de la Piloto que se encarga de gestar y mediar en cada uno de los proyectos que se desarrollen dentro de la Universidad y, además, tiene a su cargo el semillero central de la Universidad.

Este semillero se ha convertido en el espacio donde los estudiantes desarrollan competencias en emprendimiento para plantear, desarrollar ideas innovadoras o aprender a asesorar propuestas emprendedoras internas o externas en un esfuerzo grupal e interdisciplinario, siendo de esta manera los gestores del primer Centro de Emprendimiento Juvenil en Colombia. Así se empieza a desarrollar el proyecto de grado desde una óptica de emprendimiento social y se puede ir ascendiendo dentro de los diferentes escalafones del semillero hasta llegar a ser investigador junior. Posteriormente, se pretende llevar el emprendimiento como una investigación formal que permita a los estudiantes miembros del semillero ser jóvenes investigadores y continuar siendo investigadores profesionales.

## Conclusión

Pero hay que tener en cuenta que, además de la investigación constante, un proyecto tiene que emplear otras herramientas como complemento para el desarrollo del mismo. Estas herramientas se basan en estudios de instituciones nacionales que han sido creadas para el fomento de proyectos empresariales que generan parámetros y directrices para acceder a sus beneficios, servicios, apoyos y créditos.

Se pretende que con estas herramientas aprendidas los estudiantes puedan crear empresa en la Universidad Piloto de Colombia y, a la vez, ir llevando a cabo el proyecto como semillero de emprendimiento e investigación y así poder tener acceso a mayores oportunidades que ofrece la Piloto y el país. Tengamos presente que este proceso de investigación debe concluir en la elaboración de un Plan de Negocios (Business Plan) frente al que cualquier evaluador pueda contar con los suficientes aspectos para determinar, medir y generar un juicio acerca de la factibilidad, operatividad y viabilidad de la iniciativa de negocio. Se convierte en un documento 100% práctico y no teórico en el que se plasman diferentes estudios (mercados, técnico organizacional, legal, ambiental y financiero).

Estos Business Plan deben ser dirigidos por expertos internos o externos de la Piloto con base en guías metodológicas y son sustentados ante jurados quienes extienden su calificación o valoración a este trabajo propuesta como requisito para grado.

De esta forma, la Piloto se articula de forma pertinente con la dinámica del emprendimiento en Colombia y plantea de forma proactiva y prospectiva una novedosa experiencia de formación en este sentido.



## Bibliografía

*Conpes, Agenda interna para la productividad y la competitividad-metodología, Mincomercio, Julio 2004, Pág. 2-3*

*DNP, “Visión Colombia II Centenario 2019”. 2006. Pág. 10, “Entorno Para El Emprendimiento En Bogotá y la Región”, Documento Cámara de Comercio de Bogotá, 2006 – 2007. P. 4.*

*En Línea: [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact3\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact3_s.htm)*

*En Línea: <http://www.comunidadandina.org/documentos/docIA/IA19-10-01.htm>*

*En línea: [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP\\_PND\\_2006\\_2010/Capi\\_4\\_FINAL.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP_PND_2006_2010/Capi_4_FINAL.pdf)*

*En línea: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5380&IDCompany=1>*

*En línea: [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP\\_PND\\_2006\\_2010/Capi\\_4\\_FINAL.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP_PND_2006_2010/Capi_4_FINAL.pdf)*

*En Línea: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=864&idcompany=16>*

*En línea: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=867&idcompany=16>*

*Emprender Juntos, Red de Emprendedores de Bavaria, 28 de octubre de 2008,  
<http://www.redemprendedoresbavaria.net/1/weblog/3121.html>*

*Sena apoya el emprendimiento, noticias Computerworld Colombia, 12 de enero de 2008,  
<http://computerworld.com.co/whatsnew.asp?id=223>*

*Fondo Emprender – SENA, tomado el 17 de abril de 2008,  
<http://www.mipymes.gov.co/emprendedor/newsdetail.asp?id=219&idcompany=44>*